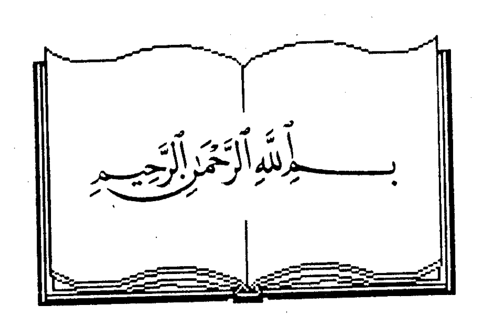
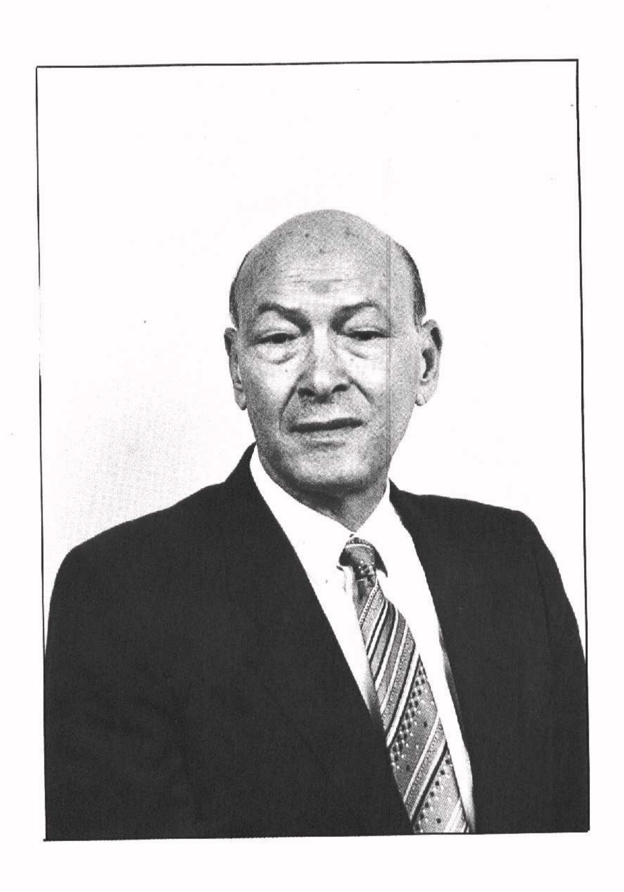
دكتور/ كمال حمدى أبو الخير

تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصيّة التعاونية

مكتبة عين شمس ، ٤٤ ش قصر العينى : القاهرة ت ٣٥٥١٦٥٣


بسم الله الرحمن الرحيم



Dr. Kamal Hamdy Aboul-Kheir

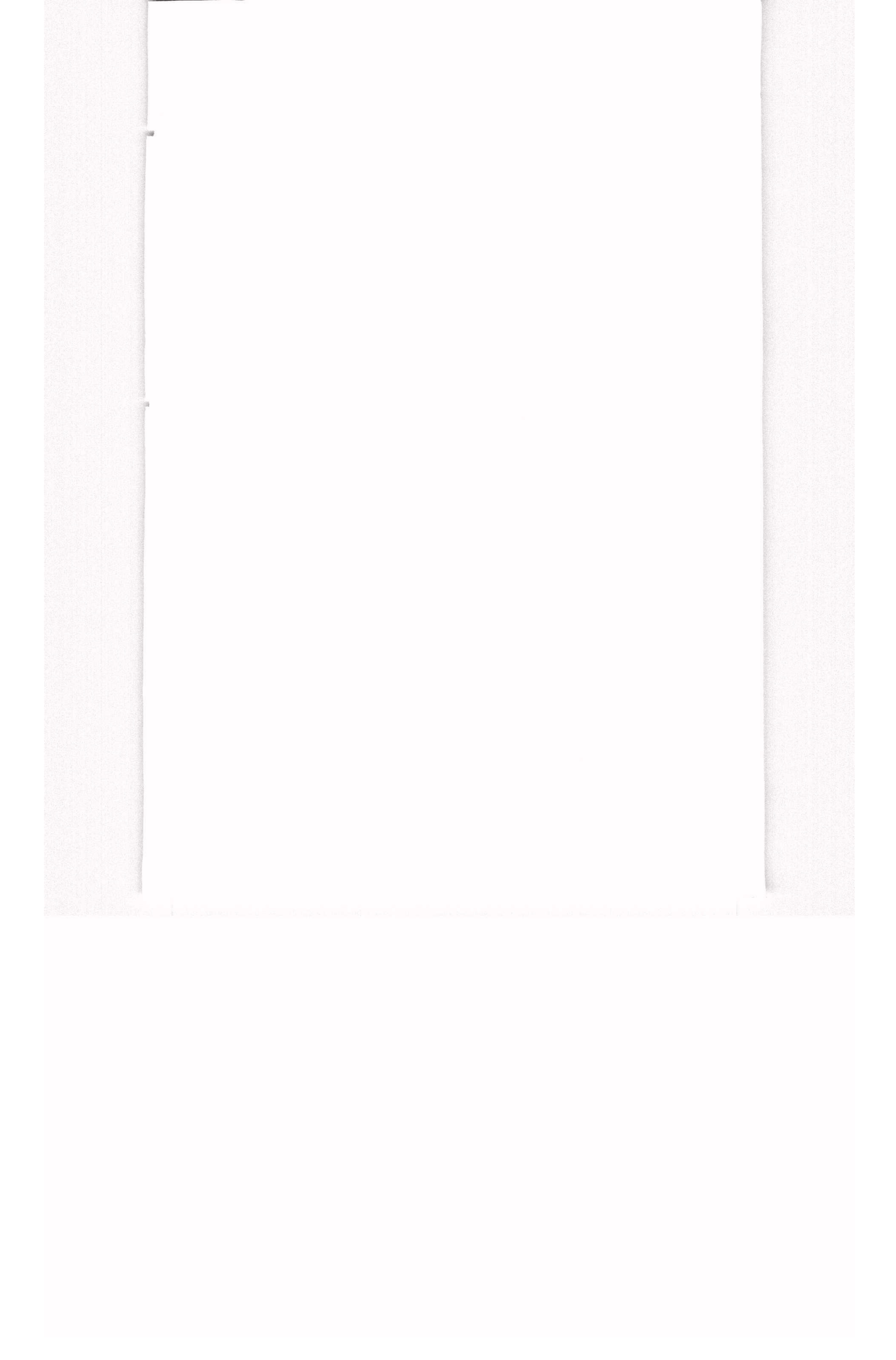
"For an Outstanding Contribution to

the Study of Business and Commerce"

MEN OF ACHIEVEMENT

Published by the International Biographical Centre

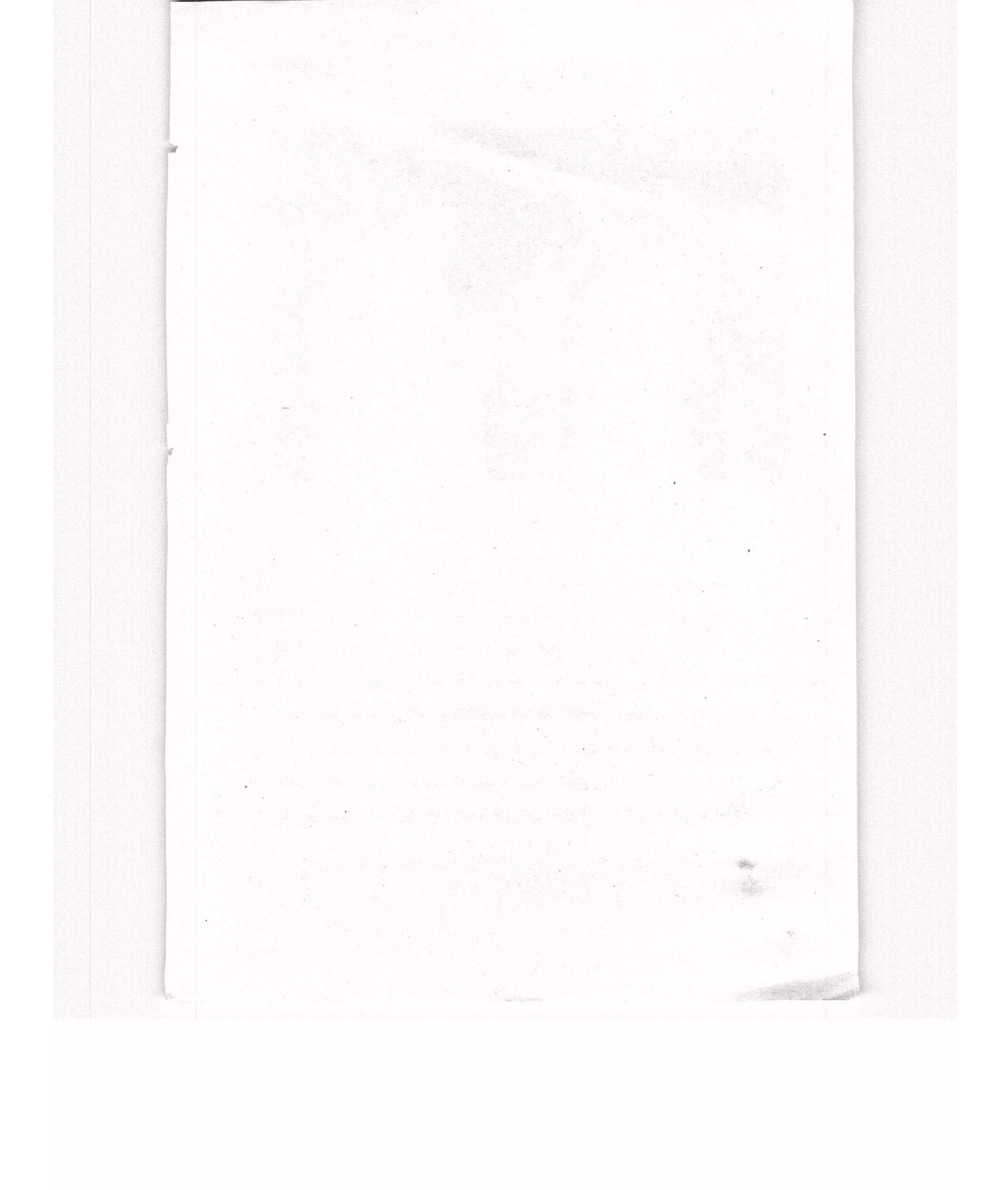
Cambridge, England, 1990/1991





قررت اللجنة التنفيذية للجنة الدولية للاتصالات والإعلام فى سبتمبر عام ١٩٩٥ أن يكون العدد التاريخى الذى أصدرته الجمعية المصرية للدراسات التعاونية بمناسبة مرور مائة عام على إنشاء الحلف التعاونى الدولى ، الوثيقة الرسمية التى تتقدم بها اللجنة إلى عمدة « بلاك بول » بانجلترا نيابة عن الوفود التى حضرت المؤتمر الحادى والثلاثين للحلف التعاونى الدولى .

وتوضح الصورة أعلاه الدكتور / كمال حمدى أبو الخير رئيس الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، وعميد المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية يشرح لعمدة بلاك بول هذا العدد التاريخى أمام الوفود التى حضرت المؤتمر



كلمة الباحث

لاشك أن الواجب الذي تفرضه الأمانة العلمية والروحية على أي إنسان أضاء الله بصيرته بنور العلم والمعرفة ، يقتضي أن يشارك بالرأي في شئون بلده بالقدر الذي يتناسب مع ما وهبه الله سبحانه وتعالى من علم ، وقد شاءت الأقدار أن تضع على كاهل السيد الرئيس محمد حسني مبارك أعباءاً ضخمة ، وأن يقود ثورة التغيير من أجل تحقيق التنمية الشاملة والمتواصلة وصولاً إلى أن تحتل مصر ما هي جديرة به من مكانة عالية ، وهذا يتطلب رسم الإستراتيجيات لمواجهة التحديات المرتقبة مع بدايات القرن الحادي والعشرين ، والخطط والبرامج القادرة على تحقيق أهدافها.

وقد شهدت مصر خلال العقدين الماضيين العديد من الجهود الإصلاحية على المستوى الإقتصادي والإجتماعي ، ومن بينها الجهود التي تتعلق بالحركة التعاونية ، حيث أتاح لها مناخ الإصلاح أن تبدأ في إدارة شئونها بالحرية التي تمكنها من أداء الخدمات الإقتصادية والإجتماعية المناسبة لأعضائها.

وإن جاز لي أن أسهم ببعض الآراء التي قد يصلح بعضها في أعدادنا للعبور إلى القرن الحادي والعشرين فإنني أوجه النظر إلى أننا نعيش عصر المنظمات الكبرى .. والذين يقودون هذه

المنظمات عليهم أن يتعرفوا على كل شئ في المنظمة بما يتضمنه ذلك من هياكل تنظيمية وإدارات فرعية ، وأنواع العلاقات بين هذه الإدارات ، والأهداف الكلية والفرعية ... الخ... وهذا ما تحرص المنظمات التعاونية في الدول المتقدمة على تطبيقه ... وهذا ما ينبغي أن يتوافر بالتنظيمات التعاونية المصرية والعربية ... هذا بالإضافة إلى أهمية التأكد من أن أشخاص القوى العاملة تتوافر فيهم الكفاءة والقدرة وأن يتخلقوا بأخلاق التعاون ، وأن كل شخص منهم ينبغي أن يكون عضواً متعاوناً مع مجموعة العاملين وفقاً لمتطلبات سيادة روح الفريق ، وأن يتحقق من خلال هذا التعاون الجهد المشترك الذي يضع أمامه دائماً الأهداف المرجوة.

ومن الحقائق التي يجمع عليها علماء الإدارة التعاونية أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات التعاونية سواء أكانت هذه البيئة وثيقة الصلة بها ، كما هو الحال فيما يتعلق بتعامل المنظمات التعاونية مع أعضائها ، والموردين ، والتعرف على إستراتيجيات وخطط المنظمات المنافسة .. أو مجالات البيئة العامة للمجتمع الذي تعمل فيه ، والذي يسميه علماء إدارة الجودة الشاملة المتواصلة (العوامل الثقافية) .. أو " ثقافة المجتمع "... الخ ... كل هذه العوامل وغيرها ينبغي أخذها في الإعتبار عند تنظيم وإدارة التعاونيات ومراقبة نمو نشاطها.

وهذا المرجع خطوة على الطريق لتوضيح المعالم التي ترتبط بتنظيم وإدارة التعاونيات في إطار متغيرات النظام العالمي الجديد... مع التأكيد على ضرورة الرجوع إلى المراجع الإدارية التي تتناول بالشرح تفصيلات العملية الإدارية والتنظيمية والجودة الشاملة والمتواصلة وتضم المعلومات وأثر تكنولوجيا العصر بالنسبة لتحقيق الميزات التنافسية التي تعتبر من أبرز سمات مجتمعنا الدولي المعاصر.

والله يوفقنا لما فيه خير مصر وتحقيق النفع العام لأبنائها.

دكتور/ كمال حمدي أبو الخير

المحتويات

الفصل الأول

المتغيرات الإدارية والشخصية التعاونية

المنظمات التعاونية ونموها :

أصبح مجتمعنا الدولي المعاصر بحكم التطور العلمي والتكنولوجي قرية صغيرة نتيجة للتقدم المُذهِل في عالم الإتصالات ، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك حقيقة يعترف بها الجميع ، وهي أنه مازال لكل دولة من دول العالم ثقافتها ، وعاداتها وتقاليدها ، وسلوكياتها ، وطبيعة العلاقات التي تحكم أفرادها ، ونظامها التربوي والتعليمي الخاص بها ، ونظرة كل إنسان إلى نفسه . كما وأن هناك إتفاقاً بين علماء التنظيم والإدارة على أن المنظمات لها شخصيتها الخاصة التي تُعرف بها ، والتي كوَّنتها عبر السنين منذ إنشائها ، وفي مراحل تطورها ، وعلى وجه الخصوص مواقفها السابقة والجهود التي بذلتها والتي منها التغلب على العقبات التي قابلتها في ظل المتغيرات التي تعترض إقتصاديات نشاطها ، في إطار المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر في الآونة الأخيرة ، وتختلف هذه المنظمات ، ومن بينها المنظمات التعاونية ، تختلف في خصائصها عن خصائص القوى العاملة فيها ، فالمنظمات أيا كانت أنواعها أو أحجامها نشأت لتبقى ، ولتنمو مع الزمن ، فهي الأقدم عهداً ، وقد يعمل في هذه المنظمات أشخاص لم يعاصروا نشأتها ، أو يشاركوا في تطورها ، لذلك يرى علماء الإدارة الأهمية القصوى لتعريف القوى الوظيفية بثقافة المجتمع وثقافة المنظمة ، أخذاً في الإعتبار أن هناك العديد من العلماء الذين بحثوا في " البناء الإجتماعي والمنظمات قد أفاضوا في شرح الإختلافات بين الأفراد في أي منظمة من المنظمات ، وأن أي شخص يشغل وظيفة من الوظائف في أي وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي لأي منظمة ، ينبغي وضعه في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته وفقاً لسلم السلطات والمسئوليات السابق تصميمه ، وبذلك يرتبط في عمله مع غيره ، وعلى قدر إحسانه في العمل وفقاً للمقاييس المقررة في سياسة المنظمة ، يرقى صُعُداً في سلم

السلطات والمسئوليات ... على أن يقترن ذلك بأن تُتيح سياسات المنظمات للأفراد الذين يعملون في المنظمة الفرص التي تُمكِنهم من تنمية مهاراتهم وقدراتهم ، وبالتالي إتاحة الفرص لهم لتولي المراكز القيادية سواء على مستوى إداراتهم ، أو مستوى الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ولولا وجود هذا الأمل لدى أفراد القوى العاملة والذي تلتقي معه المصالح العامة ... لولا ذلك الأمل لفضل كل شخص أن يعمل بمفرده في حدود قدراته ، آملاً أن يحصل من وراء ذلك على ثمرة ما قد يبذله من جهد ، وما قد يكون وَضَعَهُ في عمله من مال لاستثماره وإنمائه ، في إطار ما يبذله من أقصى طاقات العمل في حدود مهاراته وقدراته ، لذلك يرى علماء الإدارة أن الإختيار الحسن للقوى العاملة هو أفضل سياسة حيث يقول العالمان الكبيران " هارولد كونتز ، وسيريل أو دونيل " في مرجعهما " أساسيات الإدارة " ... " من العادة القول أن الناس الذين يتصفون بالجودة بإمكانهم أن يجعلوا أي نوع من أنواع التنظيم يعمل ... حيث أنهم يعلموا أن عليهم أن يتعاونوا من أجل تحقيق أي شئ.

وعلى أي حال ، فإنه لا يوجد شك في أن الأشخاص الذين يتصفون بالجودة ، وهؤلاء الراغبون في التعاون ، سيعملون معاً بمزيد من الكفاءة إذا كانوا يعرفون دورهم في العمل الذي سيقومون به في نطاق الجهد الجماعي المشترك ، ويعرفون ما هي علاقة الدور الذي يقوم به كل شخص منهم بالنسبة للآخر . وهذا المفهوم ينطبق أيضاً على دوائر الأعمال ، والحكومة ، كما ينطبق أيضاً على مباريات فريق كرة القدم.

ويؤكد علماء إدارة الجودة الشاملة على أهمية أن ينجح نظام التعليم في تعظيم قدرة الإنسان المشارك في عملية التنمية ، على أن يُمارس عمله في إطار من روح التعاون الصادق المُستمد من الجمع بين الحُسنَيَينْ ، حُسن الأخلاق ، وحُسن العلم اللذان يدفعان كل

شخص إلى أن يؤدي عمله برقابة من ضمير ، والتركيز الدائم على تحسين العمل.

عصر المعارف :

ويُوجِّه علماء إدارة الجودة الشاملة النظر إلى أننا دخلنا عصر " المعارف " .. وأن هذه المعارف صارت أساس تغيير هيكل المجتمع ، ويقررون مع الإعتراف بالثلاث مراحل الأساسية التي حققت التغيير في مفهوم المعرفة وهي الثورة الصناعية ، والثورة الإنتاجية ، والثورة الإدارية ، إلا أننا انتقلنا فعلاً من مفهوم المعرفة بمعناها الفردي ، إلى مفهوم المعرفة بمفهومها الجمعي ، بل أكثر من هذا يقرر البعض منهم أنه من الأمان أن يحصل كل فرد لديه معرفة على معرفة جديدة كل أربع أو خمس سنوات وإلا فإنه سيُصبح مُهَملاً لتقادم معلوماته .. إن المعارف الجديدة تجعل المعارف السابقة قد تقادم عليها العهد .. ومن هذا المنطق فإن هناك حاجة سريعة لتبني إستراتيجية جديدة تستند إلى الأشخاص المؤهلين القادرين على إحداث التغيير ، والمصادر المناسبة لتحقيق المستوى المطلوب للتغيير، وهذا يُلقي ضوءاً على أهمية أن يتحلى القادة بوضوح الرؤيا ، وأن يرون بعقولهم مالا يمكن رؤيته بالعيون المجردة ، وأن يكونوا قادرين على إجراء التحوُّل في إطار العناصر التي تتضمنها ثقافة المجتمع .. وثقافة المنظمة ، والذي يسميها بعض علماء إدارة الجودة " فلسفة الإدارة ".

وأرجو أن أوجه النظر إلى أنه من الحقائق التي أكدها علماء إدارة الجودة الشاملة أن من بين أسباب الإهتمام بالعملية التنظيمية تحقيق التعاون الكفء والفعَّال الذي يستند إلى الرغبة الجماعية في تحقيق الأهداف ، آخذين في الإعتبار أن البناء التنظيمي للمشروع الذي يعملون فيه ينبغي أن ينمو .. وأن يستمر .. وأن تكون له علاقات أفضل .. وأساليب أكثر كفاءةً وقدرةً على تحويل المدخلات إلى مخرجات تتميز بالجودة ، وتضع عنصر الجودة في مقدمة

الإعتبارات ، مؤكدين على أن مبدأ الكفاية يُعتبر من الأولويات التي يُقاس بها أي تنظيم ، وأن التنظيم الفعَّال هو ذلك الذي يُحقق الأهداف بأقل قدر ممكن من الجهد والتكاليف ، وينبغي عند تصميم التقسيم الإداري للهيكل التنظيمي للمشروع الحِفاظ على معنويات القوى العاملة ، وإتاحة الفرص لها لتنمية روح المبادأة والإبتكار والإعتماد على النفس ، في إطار العمل الدائب والمستمر الذي يتسم بتحقيق التعاون والتناسق والتناغم بين مختلف أجزائه.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أنه بزيادة وإنتشار الوعي بين التعاونيين بمتطلبات العهدالجديد الذي تمر به الحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم ، فقد إستجاب العديد من هذه الحركات في الدول المتقدمة للتغييرات المعاصرة على كافة المستويات محلية وقومية ودولية ، فأدخلت تغييرات هيكلية تناولت إندماجات وتركزات وتكاملات واسعة المدى وغير ذلك من المتغيرات مازالت قيد الدراسة ، وإستحقت هذه المتغيرات أن تصبح محلاً للبحث وتبادل الآراء في الجهات المسئولة والمنظمات المساعدة بالحلف التعاوني الدولي طوال السنوات الأخيرة ، وقد أجمعوا على أن هناك العديد من المتغيرات حدثت والتي منها النمو السريع فيما يتعلق بإقتصاديات السوق ، والمتغيرات التي حدثت في الحواجز الجمركية وإنشاء المناطق الحرة والإنخفاض المستمر في تدعيم الحكومات للمنتجات الزراعية ، وتنظيم التجارة العالمية الدولية في إطار مقاييس الجودة وحماية المستهلك ، إلى غير ذلك من المتغيرات التي ستترك آثارها على الحركات التعاونية محلية وإقليمية ودولية ، وقد تهدد نشاطها ووجودها إن لم تتحرك بسرعة وتعمل على رسم السياسات التي تمكنها من مقابلة هذه المتغيرات ، وعلى وجه الخصوص المنافسة في ظل ظروف تستخدم فيها المنشآت المنافسة أحدث مبتكرات العلم والتكنولوجيا ، وعلى وجه الخصوص المنافسة الحادة من الشركات المتعددة الجنسية القادرة

على تحطيم الحواجز بين القارات والدول ، ويرى الحلف التعاوني الدولي أنه أمام المزيد من المتغيرات التي طرأت على العالم فإن الوضع يتطلب أن تكون هناك مبادئ مرشدة لاعادة تنظيم الحركات التعاونية في ضوء المتغيرات السريعة العالمية المستجدة ، والتحولات الهيكلية الجارية حاليا ، على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.

الحلف التعاوني والشخصية التعاونية :

يرى الحلف التعاوني الدولي أنه ينبغي إجراء مزيداً من البحوث التي تتناول (الشخصية التعاونية) وتعريف التعاونيات ، على أن توضح هذه البحوث القيم الأساسية التي تعتبر من مقومات الحركة التعاونية ، هذا بالإضافة إلى وجهة نظر هذه البحوث في إعادة صياغة المبادئ التعاونية لتواجه متطلبات القرن الحادي والعشرين على أن يؤخذ في الإعتبار بعض التحديات التي يواجهها العالم ، وينبغي أن يكون للتعاونيات دور في حلها ، مثل مشكلة السكان ، والفجوة الغذائية ومشكلات الفقر ، والبطالة والصحة والإسكان ومستقبل الأسرة .. ومشكلات البيئة .. الخ هذا بالإضافة إلى بعض المشكلات الأخرى كالمشكلات العرقية والدينية ومشكلات التفرقة في المعاملات بين الرجل والمرأة ومشكلات التفاهم بين الشعوب والعمل على التغلب على إختلاف الألسنة واللغات واللهجات.

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن تقرير الأمين العام للأمم المتحدة الذي يهتم بتجارب الأمم في النهوض بالحركة التعاونية ، وكذلك بحوث مؤتمرات الحلف التعاوني الدولي ، جميع هذه البحوث أجمعت على أن مثل هذه المشكلات يمكن للتعاونيات في جميع أنحاء العالم أن تواجهها إذا أضافت إلى - التطبيق التعاوني السليم الذي يُساير الثورة التنظيمية والإدارية التي تكشف عنها كل يوم المراجع الحديثة في علوم التنظيم والإدارية - في إطار المبادئ التعاونية التي

تعتبر هادياً ومرشداً عند القيام بالعملية التنظيمية والإدارية ، على أن يشيع فيها روح المبادئ التعاونية ، وهذه الروح تتمثل في القيم التعاونية التي هي محور المناقشات التي دارت في جميع هذه المؤتمرات.

على أن يكون مفهوماً وواضحاً أن القيم التعاونية تستند إلى قيم الإعتماد على النفس والمسئولية المشتركة ،والمساواة والعدالة ، مع التأكيد على أن من بين ما تستند إليه القيم التعاونية الحرص على تطبيق مبدأ النزاهة والأمانة(*) في المعاملات والصراحة والوضوح في جميع أوجه النشاط الذي يرتبط بالمسئولية الإجتماعية.

وفي ضوء هذه المفاهيم فإن القيم التعاونية ينبغي أن تسود في مبدأ العضوية التعاونية ومبدأ الديموقراطية التعاونية ومبدأ مشاركة الأعضاء في الهيكل المالي للجمعية ، ومبدأ التعليم الذي يدعم إستمرار برامج التدريب والتعليم لكافة مكونات البنيان التعاوني إبتداء من الأعضاء إلى مجالس الإدارة إلى الكوادر الوظيفية المهنية المختلفة التي تعمل في خدمة التعاونيات ، كما وأن القيم ينبغي أن تسود في مبدأ الشخصية التعاونية فيما يتعلق بالرقابة الديموقراطية ، وفي إتفاقاتها أو معاملاتها مع الحكومات وغيرها من المنظمات ، هذا بالإضافة إلى مراعاة هذه القيم فيما يتعلق

---

* أرجو أن أشير في هذا المقام إلى أننا شاركنا مع هيئة خبراء التعاونيين العرب التابعة لجامعة الدول العربية في وضع ميثاق شرف للحركات التعاونية العربية ، وذلك أسوة بما وضعته الحركات التعاونية العالمية من مواثيق وأطلقت عليه "Code of ethics" .

نرجو التكرم بالرجوع إلى Cooperative ethics and practices الواردة في صفحة ٨ وما بعدها في المرجع الآتي :

Co-operative Management and Administration, Second (revised) edition, International Labour Office, Geneva, 1988.

بالمجتمعات التي تتواجد فيها ، فينبغي عليها وهي تهتم بمصالح أعضائها ، أن تهتم أيضاً بالمصالح البيئية للمجتمع الذي تعمل فيه.

والجدير بالملاحظة أن الحلف التعاوني الدولي منذ إنشائه حتى الآن يسعى إلى تحقيق شعار " العالم الذي يرحب بالتعاون " وهذا الشعار هو أحد الأهداف لوضع حد للظلم والإستغلال والقيود الظالمة ، والعمل على تحقيق الحرية الفردية والسعي نحو تحقيق نظام إقتصادي سليم مبني على اساس العدالة الإجتماعية .. وتحقيق هذه المفاهيم أمر حتمي للتوسع التعاوني ولإقرار السلام تدريجياً في العالم.

وقد أصدر الحلف التعاوني بياناً عن " الشخصية التعاونية " وشرفني بأن أضع الترجمة العربية لهذا البيان ، وقد تضمن هذا البيان جميع هذه المبادئ الجديدة بالإضافة إلى تعريف القيم الأساسية للتعاون والتي تشمل الأمانة والصراحة والمسئولية الإجتماعية في إطار من الديموقراطية ... والمساواة ... والعدالة ... والإهتمام بالآخرين.

وفي الوقت الذي يتمتع فيه مفهوم المساعدة الذاتية بأهمية خاصة كأحد مبادئ التعاون ، فإن المبادئ الجديدة توضح وتؤكد مدى تأثير وإتساع الدور الذي تقوم به التعاونيات في خدمة المجتمع من خلال هذا المفهوم على أن تنظر الحركات التعاونية إلى نشاطها التعليمي نظرة أكثر جدية مما مضى ، وعليها تحديد مشكلاتها التعليمية بطريقة أوسع وأشمل ، مع تخصيص مبالغ كافية في موازناتها من أجل برامج تعليمية جيدة التخطيط تقدر أهمية المعلومات ودورها في نشر رسالة التعاون على نطاق أوسع ، وأن أهم أهداف الحركة التعاونية هو مساندة ودعم حقوق الشعب الإجتماعية والإقتصادية ، وأن السعي إلى هذا الهدف وتحقيقه يحتاج إلى جهود نشطة ومنسقة من منظمات القمة التعاونية بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد لمتخصصة من أجل ضمان بنيان تعاوني سليم

من أولى أهدافه التنمية الإقتصادية والإجتماعية وتحقيق السلام الإجتماعي ، وحركات تعاونية قادرة على أن تسهم في بناء السلام على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.

وأرجو أن أوجه النظر إلى البحث القيم الذي أصدرته منظمة العمل الدولية في يونيو عام ١٩٩٧عن التنمية التعاونية(*) ودورها في إتاحة فرص العمالة في الدول الأفريقية ، حيث قام خبراء التعاون في المنظمة مع العديد من المتخصصين في الدول الأفريقية ، سواء أكان هؤلاء المتخصصين على مستوى الإدارات التعاونية الحكومية ، أو مستوى الحركة التعاونية الشعبية ، هؤلاء تعاونوا جميعاً من أجل رسم السياسات العلمية والعملية التي يمكن من خلالها تحقيق مزيداً من التنمية للحركات التعاونية في الدول الأفريقية ، ونصحوا بضرورة أن تتبنى الحركات التعاونية في الدول الأفريقية تطبيقات جديدة من أجل إتاحة مزيداً من فرص العمل ، والجدير بالذكر أن المنظمة مع بعض الهيئات الدولية المانحة للمعونات أبدت إستعدادها لتقديم المعونة الفنية لتحقيق المواءمة المطلوبة بين الواقع والتغييرات المطلوبة لكي تتمكن الحركات التعاونية في الدول الأفريقية لتطبيق هذه الأساليب.

ولعل إهتمام الحلف التعاوني الدولي بالتنمية التعاونية الأفريقية نابع من أن الحلف هو أحد أقدم الهيئات الدولية إذ أسّس في عام ١٨٩٥ ، وهو إتحاد المؤسسات التعاونية بكافة أنواعها ... وعن طريق هذا الحلف يستطيع كل عضو بغض النظر عن اللون .. أو الجنس .. أو الجنسية.. أو العقيدة الدينية .. أو اللغة .. أو الإنتماءات السياسية... أن يكون على إتصال بزملائه التعاونيين للإستفادة من خبرتهم ، والتعرف على كل جديد في إطار المتغيرات العالمية لخدمة الأهداف التعاونية.

Cooperatives and Employment in Africa : Occasional Discussion Paper 97-1
Published by International Labour Office-Geneva June 1997.

كما ويُيسّر الحلف العلاقات التجارية والمالية المتبادلة بين المؤسسات التعاونية في مختلف الدول سواء في تجارة الجملة أو في ميدان التسويق أو الإنتاج أو الأعمال المصرفية والتأمين.

وكذلك يُدلي التعاونيون عن طريق الحلف التعاوني الدولي بأصواتهم في الإجتماعات الدولية آملين في سلام دولي ومجتمع أفضل.

ومن بين الأغراض والواجبات التي يقوم بها الحلف ما ينص عليه قانونه النظامي من ... " أن الحلف التعاوني الدولي إمتداد لعمل رواد روتشديل وما طبقوه من مبادئ وهو يبحث مستقلاً وبوسائله الخاصة لإستبدال النظام الرأسمالي بنظام تعاوني يتفق ورغبات وصالح المجتمع ومبنى على أساس إعتماد الفرد على نفسه وتبادل المساعدات مع غيره.

وتوضح مادة أخرى " أن الحلف يُمَثّل الهيئات التعاونية من كافة الأنواع ، وعليه أن ينشر مبادئ التعاون وطرقه في شتى أنحاء العالم ، وأن يقرر تقدم الحركة التعاونية ويعمل على حماية مصالحها ، كما وينبغي على الحلف أن يصون العلاقات الودية بين الهيئات الأعضاء فيه ، وأن يُنَشّط العلاقات التجارية بين مختلف أنواع الهيئات التعاونية على المستوى المحلي والقومي والدولي ، وأن يعمل على تدعيم الأمن الدولي والسلام الدائم.

ويمكن تحقيق هذه الأهداف الجليلة عن طريق حسن تنظيم وإدارة التعاونيات وتنمية النشاط التعاوني الذي يمتد ويقوى روابط إتحاد النظام التعاوني في سائر أنحاء العالم... وأنه قد آن الأوان لأن يحقق البنيان التعاوني في الدول الأفريقية دوره في الإسهام في التنمية الشاملة والمتواصلة والإهتمام بشئون المجتمع وعلى رأسه تحسين شئون البيئة ، خاصة وأن التعاونيين يشكلون أعداداً كبيرة من المواطنين وأنهم يهتمون بالتنمية الإجتماعية والإقتصادية.

ولعل هـذه المعـانى جميعا تكون تحت بـصر الحركة التعاونية المصـرية والعربية ، حتى يمكن أن تحقق فيما بينها منظمات إقليمية ، وأن تأخذ فى اعتبارها أن هناك اتجاهات اقتصادية إقليميـة ، الأمر الذى يحفزها إلى مزيد من التعاون فيمـا بينها ، وإلى مسايرة ركب التقدم العلمى والتكنولوجى ، وصولا إلى الجودة ، وكسب الأسواق .

ويسـعدنى أن أعرض عـلى السـادة القراء الخـطاب الذى أرسلـه لى الحلف التـعاونى الدولى ، بصـفتى عضوا فى لجنـته المركزية وجمـعيته العمومية منذ عام ١٩٧٦ ، ومُشاركا فى العديد من لجانه ، بالإضافة إلى عضويتى فى اللجنة التنفيذية للجنة الدولية للإعلام والاتصالات ، ونائبًا لرئيس اللجنة وينص الخطاب على ما يأتى :

عزيزى الدكتور أبو الخير

أتقدم إليك أولاً نيابة عن الحلف التعـاونى الدولى بأفضل التمنيات بمناسبة العام الجديد عام ١٩٩٦ .

أننا نأمل أن نطبـع صفحة واحدة تتضمن مبادئ التـعاون بعديد من اللغات على قـدر الإمكان ، ونتساءل عن مدى إمكانـية أن نَحْصل منك على الصفحة العربية التى تتضمن هذه المبادئ بصورة جيدة ، حتى يمكن إضافتها إلى النـسخ الأخرى التى لدينا عن المبادئ بالـلغات المختلفة ، والتى ستـصدر فى طبعة مـلونة ، على أن نراعـى عند الترجمـة الشكل العام المرفق .

اننى أقدر سرعة إجابتك فى أسرع وقت يتلاءم مع ظروفك .

مع أفضل احتراماتى لك ولعائلتك

مدير إدارة الاتصالات

امضاء

وفيما يلى نص الخطـاب الوارد إلينا باللغة الإنجليزية والذى تم عـرض ترجمته فيما سبق.

17-JAN-96 MER 11:58 ACI-ICA NO. FAX 0227984122 P.01



To: Dr. Kamal H. Aboul Kheir
Fax: (0020-2) 355 79 45
From: Laura Wilcox, ICA Geneva
Date: 17 January 1996
Re: Ian MacPherson's text on Co-operative Principles for the 21st Century

Dear Dr. Kheir,

First of all, best wishes for the New Year from all at ICA and good health for 1996!

We are hoping to print a one-pager of the principles in as many languages as possible and wondered whether it would be possible to receive the Arabic translation from you in a good original so that we might incorporate it in a colour version of the attached (following the same format of course) and print it in numerous copies along with the other languages.

I would appreciate a response at your earliest convenience.

Best regards to you and your family!

L. Wilcox

وفيما يلى بيان عن الهوية التعاونية الـتى وافق عليها المؤتمر الحادى والثلاثين المنعقد فى مانشـيستر بانجلـترا عام ١٩٩٥ بمناسبـة مرور مائة عام علـى إنشاء الحلف التـعاونى الدولى ، وقدمته باللغة الإنجليزية على الـصورة التى أصدرها الحلف ، وبالصورة العربية التى قمت بترجمتها تلبية لرغبة الحلف.

ICA
centennial
Manchester 1995

الحلف التعاونى الدولى

بيان عن الهوية التعاونية

تعريـــــف : . .

الجمعية التعاونية هي جماعة مستقلة من الأشخاص يتحدون اختياريا لتلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتطلعاتهم المشتركة ، من خلال الملكية الجماعية لمشروع تتوافر فيه ديمقراطية الادارة والرقابة.

القيـــــم :

تستند التعاونيات على قيم الاعتماد على النفس ، والديمقراطية ، والمساواة ، والعدالة والتضامن . ووفقا للتقاليد التى أرساها مؤسسوا التعاونيات ، فان أعضاء التعاونيات يؤمنون بالقيم الأخلاقية للامانة والصراحة والمسئولية الاجتماعية ، والاهتمام بالآخرين .

المبـــــادىء :

تعتبر المبادىء التعاونية خطوط مرشدة يمكن عن طريقها وضع القيم موضع التطبيق.

المبدأ الأول : العضوية الاختيارية المفتوحة

التعاونيات منظمات اختيارية ، تسمح بانضمام جميع الأشخاص القادرين على وضع امكانياتهم فى خدمة الجمعية ، وقبول مسئوليات العضوية دون أية تفرقة سواء فى الجنس - رجل او امرأة - أو فى المركز الاجتماعى، أو المعتقدات السياسية والدينية

المبدأ الثاني : ديمقراطية الأعضاء الادارية والرقابية

التعاونيات منظمات ديمقراطية يديرها ويراقبها أعضاؤها ، وهم يشاركون بحيوية فى وضع السياسات واتخاذ القرارات . ويتم مساءلة الرجال والنساء المنتخبين كممثلين أمام الأعضاء. وللأعضاء فى الجمعيات الأساسية حقوق متساوية فى التصويت (كل عضو له صوت واحد) ويتم تنظيم التصويت فى التعاونيات ذات المستوى الأعلى بطريقة ديمقراطية.

المبدأ الثالث : المشاركة الاقتصادية للأعضاء

يسهم الأعضاء بعدالة فى الرقابة الديمقراطية ، وفى رأس مال تعاونياتهم ، ويعتبر جانب من رأس المال على الأقل مملكية مشتركة . ويحصل الأعضاء على عائد محدود مقابل رأس المال الذى اشتركوا به بموجب شروط العضوية ، ويخصص الأعضاء فوائض عن طريق تكوين احتياطات للأغراض الآتية : تنمية جمعيتهم التعاونية ، ويكون جانب من هذه الفوائض غير قابل للتقسيم ، وجانب كعائد للأعضاء يتناسب مع معاملاتهم ، وجانب لتدعيم غير ذلك من أوجه النشاط الذى يوافق عليه الأعضاء.

المبدأ الرابع : الشخصية الذاتية المستقلة

التعاونيات لها شخصيتها المستقلة التى من سماتها العون الذاتى ورقابة الأعضاء . وفى حالة اجرائها تعاقدات مع المنظمات الأخرى ، بما فيها الحكومات ، أو فى حالة زيادة رأسمالها من مصادر خارجية ، فانها تراعى الاشتراطات التى تؤكد ديمقراطية الرقابة للأعضاء وصيانة استقلالها.

المبدأ الخامس : التعليم والتدريب والمعلومات

تتولى التعاونيات تعليم وتدريب أعضائها ، والممثلين المنتخبين ، والمديرين ، والموظفين لكى يسهموا بفاعلية فى تنمية تعاونياتهم . كما تقوم التعاونيات باحاطة الرأى العام بطبيعة وفوائد التعاونيات وعلى وجه الخصوص الشباب ، وقادة الرأى .

المبدأ السادس : التعاون بين التعاونيات

تخدم التعاونيات أعضائها بأكبر قدر ممكن من الفعالية ، بالاضافة الى تدعيم الحركة التعاونية وذلك عن طريق عمل هياكلها معا على المستوى المحلى والاقليمى والدولى.

المبدأ السابع : الاهتمام بشئون المجتمع

تعمل التعاونيات على التنمية المناسبة لمجتمعاتها من خلال السياسات التى يوافق عليها الأعضاء.



International Co-operative Alliance

STATEMENT ON THE CO-OPERATIVE IDENTITY

ica
centennial
Manchester 1995

Definition
A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.

Values
Co-operatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. In the tradition of their founders, co-operative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others.

Principles
The co-operative principles are guidelines by which co-operatives put their values into practice.

1st Principle: Voluntary and Open Membership
Co-operatives are voluntary organisations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.

2nd Principle: Democratic Member Control
Co-operatives are democratic organisations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women serving as elected representatives are accountable to the membership. In primary co-operatives members have equal voting rights (one member, one vote) and co-operatives at other levels are also organised in a democratic manner.

3rd Principle: Member Economic Participation
Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their co-operative. At least part of that capital is usually the common property of the co-operative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their co-operative, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the co-operative; and supporting other activities approved by the membership.

4th Principle: Autonomy and Independence
Co-operatives are autonomous, self-help organisations controlled by their members. If they enter into agreements with other organisations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their co-operative autonomy.

5th Principle: Education, Training and Information
Co-operatives provide education and training for their members, elected representatives, managers, and employees so they can contribute effectively to the development of their co-operatives. They inform the general public - particularly young people and opinion leaders - about the nature and benefits of co-operation.

6th Principle: Co-operation among Co-operatives
Co-operatives serve their members most effectively and strengthen the co-operative movement by working together through local, national, regional and international structures.

7th Principle: Concern for Community
Co-operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.

ومن هذا المفهوم فإنه ينبغي أن يرتبط بالتنمية الإجتماعية ، التخطيط السليم للتنمية الثقافية التي تعمق الإيمان بالقيم والإتجاهات الأساسية والمشتركة للمواطنين في العالم أجمع ، وهذا يتطلب التأكيد على ما يأتي :

١) مزيداً من الإهتمام بالبعد الثقافي لعملية التنمية وحفز المهارات الخلاقة والحياة الثقافية بصفة عامة.

٢) تنمية الإحساس بالوعي بالحاجة إلى التجاوب مع التحديات العالمية الكبرى التي تُشكّل آفاق القرن الواحد والعشرين أخذاً في الإعتبار أن هذا الجانب الجديد فيما يتعلق بالتنمية الإجتماعية له آثاره الطويلة المدى على مستقبل البشرية لإنه يحتاج حقاً وصدقاً إلى برنامج عمل في كل دولة من الدول وفقاً لظروفها البيئية ، وإمكانياتها البشرية المتخصصة ، وأيضاً إمكانياتها الإقتصادية.

إن الحركات التعاونية تعمل الآن في مناخ يشهد الكثير من الإضطرابات والمتغيرات في العديد من أجزاء العالم ، وأن السنوات القليلة الماضية شهدت العديد من المتغيرات السياسية والإجتماعية والإقتصادية والهيكلية ، الأمر الذي فرض على دول العالم أن تخطط لنفسها بحيث تتمكن في خلال فترة إنتقالية أن تلحق بعصر المتغيرات ... أن هذه المتغيرات ستفرض نفسها إن لم تكن قد فرضت بالفعل، وتترك آثارها على الحركات التعاونية في دول العالم ، كما وأنها قد تركت آثارها فعلاً على سياسات العديد من المنظمات الدولية التي لها إتصال مباشر بالمنظمات التعاونية سواء أكانت دولية أو إقليمية أو قومية ، وعلى سبيل المثال فإن منظمة العمل الدولية تبنت سياسات جديدة لمواجهة هذه المتغيرات ، منها ذلك التعاون المشترك الذي تم بين منظمة العمل الدولية والحلف التعاوني الدولي فيما يتعلق بمساعدة الدول التي كان يطلق عليها من قبل " الدول الإشتراكية " وهذا الجهد المشترك بين المنظمتين

الدوليتين إستهدف تخطيط الأسلوب العلمي والعملي لمواجهة الأزمات الحادة التي قابلتها الحركات التعاونية في هذه الدول ، والعمل على تحديث بعض أساليب نشاطها لخدمة أعضائها ، وبالتالي الإسهام في التنمية الإجتماعية والإقتصادية.

وقد أفادني " مستر فون مورالت " مدير قسم المشروعات والتنمية التعاونية بمنظمة العمل الدولية وهو صديق كبير لمصر ، والتقى بأعضاء مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، وأعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للدراسات التعاونية ، وقد أوضح هذا العالم الكبير أن منظمة العمل الدولية تبنت أيضاً سياسات جديدة نتيجة لما أثاره الحلف التعاوني الدولي وغيره من المنظمات فيما يتعلق بضرورة إحداث تغييرات هيكلية تساير المتغيرات الإقتصادية ، وعلى وجه الخصوص ضرورة تبني المشروعات التعاونية أساليب جديدة ، تساير المشروعات الرأسمالية الكبيرة، حيث أن هذه الهياكل الجديدة مكّنت المشروعات الرأسمالية من أن تعبُر حواجز القارات وتُهدد إقتصاديات الدول النامية بصفة عامة ، والحركات التعاونية بصفة خاصة ، ومن أجل ذلك فإن منظمة العمل الدولية بما تنفرد به من أسلوب في مناقشة الموضوعات ، حيث أن قانون منظمة العمل الدولية يتطلب عند عرض أي موضوع لمناقشة ضرورة إجتماع الأطراف أصحاب المصلحة في هذا الموضوع وهم ممثلوا الحكومة والعمال وأصحاب الأعمال ... وهذا الأسلوب له أثره في تحقيق الرضا العام الذي يعتبر ضرورياً للتعاون المثمر لجميع فئات المجتمع ، وبالتالي الإرتفاع بمعدلات التنمية.

<u>المنظمات التعاونية وصرح الثقة</u>

أرجو أن أوجه نظر الباحثين والدارسين إلى أن هناك العديد من علماء الإدارة الذين يؤمنون بنظرية التعاون في الإدارة ، وعلى سبيل المثال فإن عالم الإدارة " تشستر برنارد " منذ الثلاثينات من القرن العشرين يقرر أن الناس محتاجون إلى أن يتعاون بعضهم مع

بعض ، وأن ظروف الحياة تدفع الإنسان إلى أن يتعاون مع أخيه الإنسان ، وأن البشر مجبرون على التعاون من أجل تحقيق أهدافهم ، وذلك بسبب إمكانياتهم الجسدية والبيولوجية المحدودة ، هذا بالإضافة إلى العوامل الإجتماعية والنفسية التي تعمل على الحد من قدرات الفرد ، وهذه القدرات المحدودة تحول دون قدرته على تحقيق الإكتفاء الذاتي.

كل ذلك يجعل من التعاون أمراً مرغوباً ، وبما أن التعاون من خلال المنظمات يمكن أن يحقق مزيداً من الإنتاج بأقل تكلفة في معظم الأحوال ، فإن السبب الرئيسي للتنظيم يستند إلى الرغبة الجماعية في تحقيق الأهداف التي قررتها.

ومن الحقائق التي أجمع عليها علماء التنظيم والإدارة والمستمدة من البحوث التي أجروها ، ومواقع العمل التي زاروها ، والحوارات التي دارت بينهم وبين القوى العاملة ، تبين لهم في كثير من الأحوال أن الأكثرية من القوى العاملة تجهل أهداف الجماعة أو لا تهتم بها ، ومما لاشك فيه أنه لا يمكن تحقيق الأهداف إلا من خلال إيمان القوى العاملة بالأهداف ، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم على أداء الأعمال وصولا إلى الإرتفاع بمعنوياتهم وطاقتهم الإنتاجية ، ومن أجل ذلك يرى الكثير من علماء الإدارة أنه ينبغي أعتبار " مبدأ وحدة الهدف " أحد المبادئ الأساسية للعملية التنظيمية.

وأرجو أن أؤكد على أهمية سيادة علاقات الثقة في المنظمات التعاونية سواء على مستوى البنيان التعاوني ، أو مستوى القوى العاملة ، وبذل الجهود العلمية لتحقيق إنصهار الجميع في بوتقة الشخصية التعاونية التي تعمل برقابة من ضمير من أجل تحقيق النفع والصالح العام ، ويمكن تدعيم هذه المفاهيم عن طريق التدريب حيث أن إعتقاد المرؤوس في أن رئيسه يثق فيه يعتبر عنصراً إستراتيجياً في عملية التدريب الخاص .. ففي مثل هذا التدريب

يكون تبادل المعلومات مفيداً إلى أقصى حد .. هذا بالإضافة إلى أن المتدرب سوف يشعر بأن مناخ التدريب يتيح المكاشفة ، وفي الواقع إن الرئيس يستطيع عن طريق عبارات التشجيع والثقة أن يغرس في المرؤوس الشعور بأنه لن يتضايق منه مهما كانت هذه المكاشفة ، أن كثيراً من الإنجازات التي تبدو ضخمة يقوم بتنفيذها أشخاص يؤمنون بأنهم " لن يخيبوا آمال رؤسائهم فيهم ".

ومن الصعب جدا بناء " صرح الثقة " .. إنه يحتاج إلى الكثير من الصبر والحكمة .. ومن السهل أيضاً العمل على إتلاف أو تحطيم هذا الصرح ، وذلك عن طريق عدم يقظة المدير وإنتباهه ، وفي بعض الأحيان عن طريق العمد والإصرار عندما يغفل المدير عن تقدير دور الثقة والتقليل من أهميتها وذلك من خلال إهماله ، وطموحاته الشخصية ، أو الضغوط التي يعانيها ، أو المشكلات الطارئة التي تقابله .. إن الرئيس بإنشغاله بمثل هذه الأمور يقلل من مكانته عند المرؤوس ويهدم صرح الثقة فيما يتعلق بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس .. ومما يقلل من صرح الثقة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أن يبدو الرئيس عابساً أو متجهماً .. أو يعامل المرؤوس بازدراء ولا مبالاة .. أو عدم مراعاة أدب وأخلاقيات المعاملات.

إن الحفاظ على المستوى اللائق من الثقة بين الرئيس والمرؤوس هو من مسئولية الرئيس.

وهناك سمات ينبغي أن تتوافر في المدير الكفء والصالح ، حيث يقرر علماء الإدارة في العالم أن المديرين الصالحين ينظرون إلى المستقبل ، إنهم يعرفون أن الحضارة ذاتها تعتمد على نوعية مديري المشروعات ، إنها ليست خطوة كبيرة أن ترتبط هذه الحقيقة الأساسية بمسؤولية كل منظمة في التأكد من أن لديها الأشخاص ذوي الفهم والقدرة الضرورية للإسهام بكامل جهودهم من أجل نفع المنظمة والمجتمع.

إن الهدف النهائي للتدريب هو تشجيع تنمية قدرات الأفراد الذين يكونون موضع ثقة الآخرين. وتتوقف الثقة على مقدار الأمن الذي يمكن أن يقدمه أشخاص لديهم القدرة على التقدير والحكمة والقدرة على إتخاذ قرارات سليمة ، والنظر في أمور القوى العاملة بضمير القاضي العادل ، وتعتبر الحكمة ذاتها نتيجة عدة قوى ، إن العاقل يمكنه تحليل نتائج التجارب الماضية ويتخذ قراراته في ضوء النتائج المستمدة من هذه التحليلات ، والتدريب على وظائف المديرين هو بذل مجهود من أجل توفير المعرفة والتجارب ، وهو جزء متكامل مع المادة اللازمة من أجل تنمية القدرة على الحكم على الأشياء ، والحق أن المعرفة والخبرة اللتين يحصل عليهما المرء في المعاهد التعليمية وما يتلو ذلك من خبرات تعتبر الأساس لتنمية حد الذكاء الطبيعي.

وينظر إلى التدريب الإداري المناسب على أنه عملية معقدة .. لتنمية المهارات والقدرات لتحقيق زيادة الإنتاج وحسن أداء الخدمات ... بالإضافة إلى حسن إعداد الشخص الذي يتميز بالذكاء الحاد والقدرة القيادية ، وإلى هذه الصفات يمكن أن يضيف المعهد التعليمي تيسير عملية الإتصالات مع كافة الأطراف التي يمكن من خلالها تحقيق المصالح والمقدرة على إستخدام المنهج العلمي.

التنظيمات التعاونية ومبدأ المرونة :

وقد يكون من الأهمية أن نؤكد على نقطة على جانب كبير من الأهمية وهي أنه ينبغي عند تصميم العملية التنظيمية لأي مشروع من المشروعات التعاونية لكي تكون إطاراً عاماً تُطَبَّقُ من خلاله العملية الإدارية .. فإنه ينبغي مراعاة مبدأ المرونة حيث أن أخذ هذا المبدأ عند التصميم يساعد المنظمات على بلوغ أهدافها عند حدوث المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية البيئية. إن التنظيم أساساً يستهدف إستمرارية المنظمات ونموها وتقدمها وبذلك يساعد مبدأ المرونة علىتدعيم المنظمات وتحقيق فلسفة التغيير، أخذاً في

الإعتبار أن المنظمات في سعيها نحو تحقيق أهدافها ، تعمل في إطار بيئة متغيرة (*) داخليا وخارجيا.

ومما لاشك فيه أن المنظمات التي تسود فيها البيروقراطية ، والقوى الوظيفية ذات العقول التي تتخشب وتتجبس عند مفاهيم تقليدية .. إن مثل هذه المنظمات ينمو فيها الجمود ومقاومة التغيير والأساليب الإجرائية المعقدة ... هذا بالإضافة إلى عدم التعاون الذي ينبغي أن يسود بين الإدارات.. ومثل هذه الأمور تعرض المنشآت لخطر عدم القدرة على مقابلة المتغيرات سواء كانت تتعلق بالمعاملات ، أو التقنيات ، غير ذلك من العوامل الإقتصادية والإجتماعية والبيئية .

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك من يتصور أنه يمكن تغيير الأحوال من حال إلى حال عن طريق إقتباس أو نقل أسلوب أو آخر سبق تطبيقه وثبت نجاحه في مشروعات أخرى !! .. ليس هناك أبعد عن الصواب من مثل هذا الإعتقاد.. لإن الذي ينجح في موقع معين ، وفي ظل ظروف معينة ليس حتما إحتمال نجاحه في ظل موقع آخر ، وفي ظروف أخرى .. ولذلك يطالب علماء الإدارة بصفة عامة وإدارة الجودة الشاملة المتواصلة بصفة خاصة بأهمية إعداد الإنسان ، فالإنسان هو القوة الدافعة المسيرة لشئون الحياة ، وقد يكون من حسن إعداد الإنسان الإهتمام بتربيته وتثقيفه وتعليمه منذ نعومة أظافره ، لإن الظروف البيئية التي يعيشها الطفل تترك بصماتها عليه إلى نهاية العمر .. ولذلك قال العرب القول المأثور " التعليم في الصغر كالنقش على الحجر ".. ولذلك إهتمت اليابان بتعليم الطفل .. وهى في إهتمامها الشديد بمراحل

(*) لمعرفة مزيد من الآراء والأفكار حول هذا الموضوع ، نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة " - الناشر مكتبة عين شمس ١٩٩٥ ، و" العملية التنظيمية والبناء التنظيمي " - الناشر مكتبة عين شمس ١٩٩٥.

التعليم المختلفة تضع في إعتبارها إعداد المواطن الياباني إعداداً سليماً في إطار المتغيرات العالمية التي تواكب عصره ، بالإضافة إلى النظرة المستقبلية التي تؤكد وتعمق مفاهيم جديدة على جانب كبير من الأهمية ، وحتى نزيد الأمر إيضاحاً فإنه عند بدء مراحل التعليم الأولى أي مرحلة الحضانة والمرحلة الإبتدائية فإن أسلوب التعليم الياباني يضع بعض الحقائق تحت نظر الأطفال ويوضحون أثرها على حياته ومستوى معيشته ثم يزيدون في الشرح لكي يفهم الطفل عن طريق الواقع المعنى المقصود .. وهو : هل يفضل الطفل أن يعيش في فقر ولا يتمتع بثمرات إنجازات عصره ؟... أم من الأفضل له أن يعيش في مستوى معيشي لائق ؟... وعن طريق هذه المقارنات يختار الطفل بالطبع الطريق الأفضل ... وهو إجادة العملية التعليمية إجادة تامة ... وهي السبيل الأفضل لبناء الوطن.

وضوح الرؤيا :

ويجمع علماء الإدارة على أهمية أن يتحلى القادة بوضوح الرؤيا التي تمكنهم من التعرف وتفهم الأشياء بوضوح ، وبالتالي التخطيط للمستقبل .. أي تكون لديهم القدرة على التعرف على الأشياء التي قد لا يراها الشخص بعينه ، ولكنه يراها بعقله .. وأن تكون لديه الرؤيا لتنظيم التدريب المستمر المناسب للقوى العاملة الذي يحفز الجميع على الرغبة في المشاركة وتنمية القدرة على التغيير حتى يمكن لهم أن يعبئوا أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم من أجل العمل وفقاً للأساليب الجديدة .. فمثل هذا الأسلوب هو الذي يحقق التغيير.

ووضوح الرؤيا في المنظمات والمشروعات التعاونية ينبغي أن يمتد إلى جميع المهتمين وعلى رأسهم أعضاء مجالس الإدارة ، الموظفين ، والمستهلكين ، والموردين .. ينبغي على هؤلاء جميعاً أن يتفهموا بالضبط موقف المنظمة وإتجاهاتها ، وعلى وجه التحديد لماذا ينبغي على هؤلاء المهتمين أن يتعاونوا من أجل تحقيق

الأهداف في ضوء الرؤيا الواضحة التي تفهموها ... وينبغي لمثل هذه الرؤيا أن تعزز مركز المنظمة التعاونية التسويقي التنافسي عن طريق مزايا الخدمات .. مثل " تقديم أفضل الخدمات للمستهلك .. وتعميق قوة العلاقة الشخصية مع ما تقوم به المنظمة من أعمال ، مراعية في ذلك روح الود وكسب الأصدقاء والبراعة في مجال حسن تقديم الخدمات كالقول " نحن نعبد الله في كل ما نعمل ".

ونرجو أن يكون واضحاً أن تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية في إطار المبادئ التي تحكم تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية والتي يسودها القيم يتطلب الإجادة التامة لعلوم الإدارة ، ولذلك يجمع علماء التنظيم التعاوني بأن هناك حاجة مستمرة إلى فهم أعمق لعلوم الإدارة وعلوم الإجتماع تحقيقاً لمتطلبات التخطيط الإنمائي في نطاق التكامل البيئي والذي يشمل تعزيز التفاعل بين المجتمع والبيئة.

إننا نرجو أن نؤكد من هذا المكان أن هناك فرق كبير بين إنسان يدرس لكي يتعلم ما هو التعاون ... وإنسان يتعمق في دراسة التعاون ويؤمن بالتعاون ... والإيمان كما يقول الرسول عليه الصلاة والسلام هو " ما وقر في القلب وصدقه العمل " صدق رسول الله ... ومن هذا المعنى فإن نجاح أي حركة تعاونية في مجتمعنا الدولي المعاصر إنما يقاس بأثر نشاطها من نفع عام للمجتمع الذي تمارس نشاطها فيه.

وإنني أذكّر الأجيال الجديدة من التعاونيين بأن علي بن أبي طالب كان ينصح الصحابة في ضوء توجيهات الرسول عليه الصلاة والسلام قائلا : " لا تُنشّئوا أبناءكم على شاكلتكم فإنهم مخلوقون لزمان غير زمانكم " .. ولعل هذه الحقيقة نشهدها في متغيرات عصرنا الذي نعيش فيه والذي يشهد المزيد من الإبتكارات في عالم الإلكترونيات وأجهزة الحاسبات ونظم الإتصالات ... الخ . وقد يكون من أبرزها "شبكة الإنترنت " تلك الشبكة العملاقة والتي

يستطيع كل من يشترك فيها أن يطوف حول العالم ويتحدث مع ملايين من البشر في أي مكان على الكرة الأرضية ، ويمكن لرجال الأعمال أن يتعرفوا من خلالها على المصانع والشركات المختلفة التي تنتج وتسّوق منتجاتهم ، والتعرف على الأسواق العالمية .. الخ... الأمر الذي نرجو معه من أجيال القوى المهنية المتخصصة المرتبطة بالنشاط التعاوني أن تتوافر فيهم الخبرات والمهارات ، والمعتقد أنه بالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي على الحركات التعاونية أن تُحسن إعداد الكوادر اللازمة للتعامل مع شبكة الأنترنت ، والتأكد من فهمهم الكامل للقوائم الرئيسية بها ، وكيفية إستخدامها ، حيث توضح مصادر المعلومات المرتبطة بهذه الشبكة أن هناك العديد من المنظمات التي تغذي شبكة الأنترنت بالمعلومات ويبلغ تعدادها أكثر من ١٢ ألف منظمة عالمية ، وهيئات حكومية وأكاديمية وأخبار دولية ... الخ... ومن هذه الحقيقة فإنه ينبغي على الحركات التعاونية أن لا تبخل بالمال أو الوقت لتدريب القوى العاملة بها ، وتدريبها أيضاً على فن إتصال جهاز الكمبيوتر بجهاز كمبيوتر آخر ، سواء داخل شبكة محلية أو شبكة عالمية ، إلى غير ذلك من المهارات اللازمة لمواكبة متغيرات العصر الذي نعيش فيه.

ما هي شبكة الأنترنت ؟...

يمكننا ببساطة تعريف هذه الشبكة بأنها مجموعة من أجهزة الكمبيوتر عالية الكفاءة والتي تتصل مع بعضها البعض من خلال شبكة ربط كوابل تليفونية وأقمار صناعية وأي أجهزة إلكترونية يمكن تخيلها ، فيمكننا إعتبارها أنها سنترال ضخم للحاسبات الإلكترونية ومن ثم فإن كلمة إنترنت باللغة الإنجليزية تعني ترابط آلاف من الشبكات معاً بأية وسيلة من وسائل الربط أو الإتصال أو الإتصال الشبكي ، وهذه الشبكات تضم أنواعاً مختلفة من أجهزة الكمبيوتر وأشكالاً عديدة من التكنولوجيا ، وتستخدم هذه الشبكات المتصلة معاً أسلوب الإتصال أو الربط أو بروتوكول التحكم في نقل

المعلومـات والبيانـــات الخاصـــة بـالانترنت ، فـالبروتوكولات هــي القواعد التي تستخدمها جميع الشبكات المتصلة لفهم بعضها البعـض، ويمكـن القـول بأنهـا سلسلة مـن المواصفـات التــي تسـمح لأجهـزة الكمبيوتر بتبادل المعلومات مهما كانت أنواع هذه الأجهزة أو أشـكال التكنولوجيـا التـي تربـط بينهـا ، فـالانترنت تمثـل جهـود العديـد مــن المنظمـات والأفـراد الذيـن يعملـون ويتعـاونون جميعـاً علــى تدعيـم قـدرات وإمكانــات هـذه الشـبكة الهائلـة بمــا يقدمـون مـن إسـهام ومشاركة ، فهم لا يستخدمون المعلومات الموجودة على الشبكة فقـط بل يقومون بإضافة ما لديهم من معلومات إلـى هـذه الشـبكة ، أي أن شـبكة الأنـترنت لا يملكهـا شـخص معيـن أومؤسسـة أو جامعـة أو حكومة بعينها بل هي ملك عام لجميع من يستخدمونها.

ويمكن لأي شخص يمتلك جهاز كمبيوتر شخصياً متصـلاً بـه مـا يسـمى " بـالموديم "(*) وهـو إمـا جهـاز خـارجي يتـم توصيلـه بالكمبيوتر عن طريق كوابل ، أو على هيئة كارت يتم تركيبه داخـل جهاز الكمبيوتر والذي يمكننا مـن خلالـه الإتصـال بـأجهزة كمبيوتـر أخرى لتبادل المعلومات ، ومـن الطبيعـي حيـن نتكلـم عـن الإتصـال بأجهزة كمبيوتر أخرى فإن تحقيق ذلـك يتطلـب أن يكـون لدينـا خـط تليفونـي دولـي وذلـك لكـي نستطيع الدخـول إلـى شـبكة الانـترنت والإستفادة من خدماتها.

ويستلزم الأمر تشغيل البرنامج الذي يتعامل مع الموديل الـذي تم تركيبـه فـي الكمبيوتـر بحيـث يمكننـا الإتصـال عـن طريـق الخـط التليفونـي بشـبكة الانـترنت ، ولكـي يمكننـا الإتصـال بهـذه الشـبكة العملاقة يجب الإشتراك في هذه الشبكة عن طريق إحدى الشـركات التي تقدم هذه الخدمة ، فهناك شركات خاصة لتقديم هذه الخدمـة فـي

(*) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى مرجعنا بعنوان "إدارة المكاتب ونظم المعلومات" - الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٦.

مختلف دول العالم ، وهى موجودة أيضاً في جميع أنحاء مصر ، وذلك بالإضافة إلى خدمة الإتصال بالانترنت التي قدمها مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار الذي يتبع مجلس الوزراء للشركات الخاصة والعامة والمؤسسات الحكومية ، كما أن المجلس الأعلى للجامعات يقدم هذه الخدمة أيضاً لأعضاء هيئة التدريس والباحثين في الجامعات المختلفة، وتقوم الشركات أو الهيئات التي تقدم خدمة الإتصال بالانترنت بإعطاء المشترك إسماً خاصاً به وكلمة يمكن أن نطلق عليها " كلمة السر " ، حيث أنه لا يستطيع الشخص الدخول إلى الانترنت إلا من خلالهما معاً وبهذا الأسلوب تكون قد تحققت السرية في السماح للمشترك فقط من الدخول إلى الشبكة.

وأخيراً فإننا نرجو التكرم بملاحظة بأن العرض السابق يعتبر فكرة موجزة عن هذه الشبكة العملاقة التي إذا أحسن الشخص إستخدامها أضافت إليه فيضاً هائلاً من المعلومات التي لا نعلم لها نهاية أما إذا أسئ إستخدامها فلا يكون نصيب الإنسان منها إلا ضياع وقته وماله ، وما يترتب على ذلك من آثار وخيمة من الناحية الإجتماعية والإقتصادية.

توجيه لابد منه :

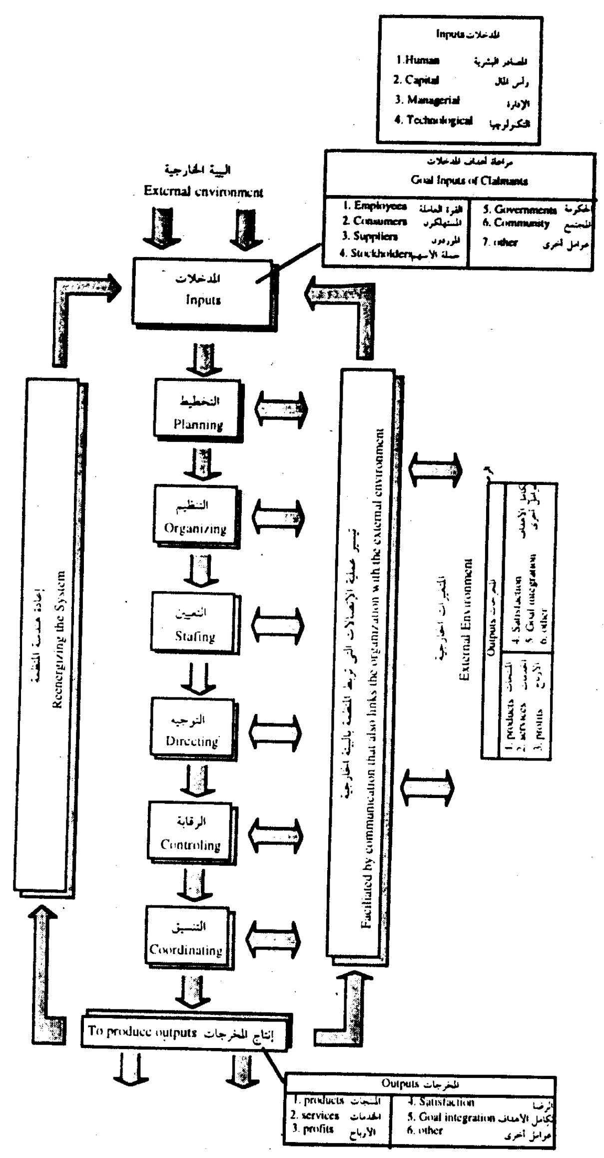
وأرجو أن أؤكد للدارسين أن تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية في إطار المبادئ التي تحكم تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية في إطار " الشخصية التعاونية " يحتاج إلى الإجادة التامة لعلوم التعاون ، وكذلك الإجادة التامة لعلوم الإدارة ، تحقيقاً لمتطلبات التخطيط الإنماني في نطاق التكامل البيني والذي يشمل تعزيز التفاعل بين المجتمع والبيئة ، وهذا يتطلب من الدارسين الرجوع إلى

المراجع(*) العلمية التي سبق دراستها في ضوء فلسفة " إستمرارية العملية التربوية والتعليمية " ...

ونسوق فيما يلي رسماً يوضح العناصر الإدارية التي يجب تفهمها وإستيعابها كمدخل لحسن تنظيم وإدارة مختلف المشروعات بما في ذلك التعاونيات ، بالإضافة إلى حسن فهم وإستيعاب وتطبيق المبادئ الخاصة التي تحكم فلسفة إدارة التعاونيات.

---

* في ضوء إستمرارية العملية التعليمية ، وهو ما تأخذ به خطة التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر ، فإن الدارسين بالمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية عليهم أن يرجعوا إلى مراجع أساتذة الإدارة سواء في ذلك أساتذة المعهد أو أساتذة الجامعات المصرية . هذا بالإضافة إلى مراجع أساتذة الجامعات الأجنبية ، وقد يسر المعهد إمكانية تحقيق ذلك عن طريق شرح جميع الاصطلاحات المرتبطة بمختلف الموضوعات في مراجعهم.



المبادئ الإدارية والأسلوب الإدارى

اخذا فى الاعتبار أن أى مؤسسة إن هى إلا نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة يؤثر فيها .. ويتأثر بها ..

وفى ضوء المبادئ الإدارية يتم تنظيم عملية المدخلات والمخرجات فى مختلف المنظمات

الطبيعة الاقتصـادية للجمعية التعاونية

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح المدارس للتعاونية العلمية تختلف فيما بينها فى نظرتها الى ادارة النشاط الاقتصادى للتعاونيات فمثلا يرى ريتشارد فيليبس Richard Phillips أن الجمعية التعاونية تجمع منشآت أو أسر لأغراض تجارية أى مؤسسة اقتصادية يمارس من خلالها نشاط اقتصادى توخيا لأهداف اقتصادية ، ولابد من فهم الأفكار الاقتصادية لأن هذا الفهم مطلب أســاسى لحسن تنظيم وتشــغيل التعاونيات وللسياسات العامة ازاء النشاط التعاونى الــذى يتفق مع أهداف المجتمع وكثرت الكتابات عن النشاط الاقتصادى لكن معظمها تفسيرات وصفية أو تاريخية أو اصلاحية اجتماعية ، وكثيرا ما يشار الى « مبادىء التعاون الأساسية » بكثير من القــوة والتركيز ولكن نادرا ما يثار التســاؤل الجــاد حول فحواهــا ، وندر أن يتصــدى الاقتصاديون النظريون للجمعية التعاونية بصفة خاصة ، وحين يجرى الحديث عن النشاط التعاونى تعامل الجمعية التعاونية كأنها نوع خاص من الشركات ويظن أن النظرية العامة للمنشأة تغطيها بما فيه الكفاية ، ويقول ايزسيلنيك (١) Aizsilnisks أن هذه المعالجة قادت كلارك (٢) الى تصحيحات فيما يتعلق بأثر التعاونيات على الرخاء العام ، وهى لكميات يصعب تبريرها الى أن يجرى تحليل آخر على الأقل .

ونحاول فى هذا البحث أن نطور نظرية واقعية يمكن تطبيقها وكاملة بصورة معقولة عن الطبيعة الاقتصادية للجمعية التعاونية على أساس النظرية الاقتصادية المعاصرة للمنشأة مع تكييفهــا بالنسبة للبنيــان التعاونى ، ويشمل هذا الاطار النظرى :

---

(١) ارنولد ب . ايزسلنيكس « تعاونيات الفلاحين والرخاء الاقتصادى » « جريدة اقتصاديات المزرعة » مجــلد ٣٤ (أغسطس ١٩٥٢) صفحات ٤٠٠ — ٤٠٣ .

(٢) يوجبه كلارك « تعاونيات الفلاحين والرخاء الاقتصادى » المرجع السابق مجلد ٣٤ (فبراير ١٩٥٢) صفحات ٣٥ — ٥١ .

١ ـ البنيان الاقتصادى للجمعية التعاونية .
٢ ـ العلاقات الاقتصادية بين الوحدات المشاركة .
٣ ـ الشروط اللازمة لزيادة الربح الى أقصى ما يمكن فى المنشآت التعاونية .

فعند ما تنشىء مجموعة من المنشآت الفردية جمعية تعاونية ، فانها تتفق فيما بينها على اقامة مشروع وادارته معا كجزء متكامل لكل من هذه المنشآت الفردية (أو الأسر فى حالة التعاونيات الاستهلاكية) (١) ، فليس للجمعية التعاونية حياة اقتصادية أو غرض اقتصادى يختلفان عن حياة وغرض الوحدات الاقتصادية المشاركة أو يجاوزان حياة وغرض أى واحد من المشروعات (المصانع PLANT) الفردية داخل منشأة متعددة المشروعات ، وتتفق المنشآت المشاركة على العمل بالتنسيق بينها فيما يختص بنشاطها المشترك ، ويسرى هذا الاتفاق تبادليا بين المنشآت المشاركة وليس بين كل منها وبين النشاط المشترك بصفته هذه ، ويجب على هذه المنشآت المشاركة أن تعمل كفريق اقتصادى بالنسبة لنشاطهم المنسق هذا ، ويجب عليها أن تتنازل عن بعض سيادتها الفردية لصالح نفسها كفريق ، فمن الصحيح فنيا الحديث عن المشروع التعاونى والمنشآت المتعاونة لا عن المنشأة الاقتصادية .

فالجمعية التعاونية كمؤسسة ليست منظمة أشخاص سواء كعمال أو كمساهمين فى رأس المال أو كمتعاملين ، فهى كما يقول أمليانوف وروبوتكا منظمة من وحدات اقتصادية ذات سيادة : منشآت أو أسر (٢) ، ورغم أنه من الصحيح وصفيا القول بأن الجمعية التعاونية

---

(١) ادوين ج . نورس ، الموقف القانونى للتعاون الزراعى (نيويورك ١٩٢٧) ص ١٧١ ، وفرانك روبوتكا « الآثار القانونية الاقتصادية للتعاون » التعاون الأمريكى ١٩٤٦ صفحات ٥٢٢ ــ ٥٣٣ .

(٢) ايفان امليانوف ، النظرية الاقتصادية للتعاون ، واشنطون ١٩٤٢ ، ص ٢٤٩ ، وروبوتكا ، المرجع السابق ص ٥٢٦ .

هى منظمة تجارية يملكها ويسيطر عليها المتعاملون ويديرونها لمصلحتهم كمتعاملين فان هذا القول لا يضيف شيئا الى فهم البنيان الاقتصادى للجمعية التعاونية ، وقد يدخل رأس المال بل والعمل فى نطاق التعامل ، لكن التعامل بصفته هذه ليس موردا انتاجيا قادرا على كسب عائد اقتصادى فى انتاج السلع والخدمات ، بل أن قيمة التعامل بالنسبة لمنشأة معينة تظهر فى طبيعة وظائف الطلب والعرض التى تواجهها تلك المنشاة ، فليس من الممكن « تنظيم جهاز اقتصادى من وجهة نظر ولمصلحة ... المتعامل » (١) تسيطر على عامل انتاج معين ، ويمكن للمنشآت أن تنظم وتدير معا مشروعا مشتركا بغرض زيادة العائد الاقتصادى الى أقصى حد بالنسبة لكل من المنشآت الفردية المتشاركة .

وتخصص المنشآت المتشاركة لمشروعها المشترك موارد معينة على منوال ما تخصصه المنشأة المتعددة المشروعات لكل واحد من مشروعاتها ، ولا تستطيع المنشآت المتشاركة فى جمعية تعاونية أن تصل الى حالة توازن استاتيكى جزئى (طبقا لنظرية زيادة الربح الى أقصى حد) الا بتوافر الشروط الهامشية للتخصيص الأمثل للموارد ، وهذا يعنى أن الانتاجية الحدية لكل مورد مخصص للمشروع التعاونى من كل منشأة مشاركة يجب أن تساوى الانتاجية الحدية لهذا المورد فى المشروعات الفردية للاعضاء أى المنشآت المشاركة ، وبالاضافة الى ذلك يجب أن تكون الانتاجية الحدية لآخر دولار متساوية فى كل استخدام داخل كل منشأة (٢) .

وباختصار فعندما تتعاون وحدتان اقتصاديتان أو أكثر فيما يتعلق بوظيفة أو نشاط ما يتكامل مع عملياتها الاقتصادية فلن ينتج عن ذلك منشأة جديدة بل مشروع اقتصادى مشترك ، وتتألف الجمعية التعاونية

---

(١) نفس المرجع السابق ، ص ٢١ .

(٢) انظر ريتشارد فليبس « الطبيعة الاقتصادية للجمعية التعاونية » (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة ولاية أيوا ، ايمز ١٩٥٢ ، صفحات ١٤٩ — ٢٤٦ .

من مجموع الاتفاقيات متعددة للأطراف بين المنشآت المشاركة فى النشاط المشترك كى تعمل هذه المنشآت بالتنسيق بينها من خـلال مشروعهـا المشترك ، فالنشاط التعاونى هو مشروع اقتصادى يدار تضامنيا كجزء من هذه المنشآت المتعددة ، فالجمعية التعاونية بهذا الوصف ليست لها وحدة مضاربة entrepreneurial أما الوحدات الأعضاء فيها فلكل منهم وحدة مضاربة . وتعمل الوحدات الأعضاء مستقلة كل عن الأخرى وتسير فى أعمالها الاقتصادية الفردية باستثناء ما يلزم من تنسيق ضرورى يتيح لمجموعة الوحدات الاقتصادية تشغيل مشروعهم المشترك معا . وتحقق كل منشأة مشاركة التوازن الانتاجى فى أنشطتها الخاصة زائدا حصتها النسبية فى النشاط المشترك بوصفه وحدة انتاجية متكاملة .

وقد أوردنا فى الفصول التالية الكثير من الأشكال التنظيمية لبنيان الجمعية أو البنيان التعاونى المتكامل فى بعض الدول .

ولا تقتسم المنشآت المشاركة المشروع المشترك بالتساوى بحيث تتساوى حصصها فيه وتحدد نسبة كل منشأة مشاركة فى الحجم الـكلى للمشروع المشترك بالحجم النسبى لأنشـطتها الانتاجية فى مشروعهـا الخاص (أو مشروعاتها الخاصة) الذى تنفذ نشاطاته من خلال المشروع المشترك ، وتحدد هذه التناسبية Proportionality الطريقة التى تقتسم بها المنشآت المشاركة جميع المدخـلات وجميع المخرجات وكل التكاليف والمنافع الناشئة عن المشروع المشترك ، وتتوصل المنشآت المشاركة الى التخصيص الأمثل المستقر للموارد فيما بينها بأن تتقاسم على أساس هذه التناسبية القرارات وتحمل حالات عدم التأكد والمسئولية الماليـة والاستخدام الاقتصادى والتكاليف والمنـافع فيما يتعـلق بالمشروع المشترك ، ومن الطبيعى أن تشارك المنشآت المشاركة وحدها فى الوظائف الاقتصادية الناشئة عن مشروعها المشترك .

وبعبارة أخرى فان المنشآت التى تشارك فى مشروع مشترك ذى قسم واحد فى كل فترة تشغيل تقتسم جميع الوظائف الاقتصادية فيما

يختص بالمشروع المشترك على أســاس تناسبى ؛ وينبغى الا يجــرى التصويت فى الجمعية التعاونية من وجهة نظر البنيان الاقتصادى عــلى أساس لكل منشأة صوت واحد بل على أساس تناسبى ، وكذلك لا يتقاسم تحمل عدم التأكد على أساس توزيعها على المنشآت بالتساوى بل عــلى أساس تناسبى ويكون تقاسم المسئولية المالية (أى تقديم رأس المال أو دفع الفوائد وتقديم الضمانات اللازمة للحصــول عليه) على أســاس تناسبى ، كذلك تتقاسم المنشآت المشاركة المنافع الاقتصادية للنشــاط المشترك ــ ان وجدت ــ على أساس تناسبى .

كذلك تنطبق فكرة التناسبية على الوقت وفيما بين الأقســام بشرط توافر العلم والمعلومات المؤكدة فبمقتضى هذه الفروض فان المنشآت التى تدير معا كل قسم فى المشروع المشترك تتشارك فى كل هذه الوظائف الاقتصادية كما تتشارك فى هذا القسم ، كما أن جميع الوظائف الناشئة عن تشغيل المشروع المشترك وتخص عدة أقسام تتقاسمهــا مجموعات المنشآت المشاركة فى كل من الأقسام المعنية ، ويكون تقاسم مثل هــذه الوظائف التى فيما بين الأقسام على أساس تناسبى يساوى ذلك الجزء من مجموع تشغيل المشروع المشترك الذى يمثله كل قسم ، أما الوظائف التى تخص قسما بعينه فلا يختص بها سوى المنشآت التى تدير معا هذا القسم .

وماذا عن العلاقات فيما بين المنشآت ، تلك العلاقات التى تمتد زمنا وتنشأ عن المشاركة فى النشاط المشترك ؟ لا شك أن تقــاسم المشروع المشترك تناسبيا فى فترة تشغيل ما قد لا ينطبق بالضرورة على الفترات الزمنية الأخرى ، ولذا يجب الاحتفاظ بالتناسبية بين جماعات المنشآت فى كل فترة تشغيل وكذلك فى داخل كل جماعة ، وهــذا يعنى أن جميع الوظائف التى تمتد زمنيا تتقاسمها جماعات المنشآت التى تشغل المشروع المشترك فى كل فترة على أساس تناسبى على الحجم النسبى للمشروع

فى كل فترة (١) ، أما الوظائف التى تخص فترة تشغيل بالذات فتشارك فيها فقط مجموعة المنشآت التى شاركت فى النشاط المشترك فى تلك الفترة .

وحتى لو أسقطنا افتراضات المعلومات الدقيقة والتأكد فان التناسبية تحكم الطريقة التى تتقاسم بها المنشآت المشاركة فى المشروع المشترك الوظائف الاقتصادية فى النشاط المشترك بما فيها تلك المتداخله بين الأقسام وفى الزمن ، غير أن الدليل الذى يسترشد به فى هذه الحالة هى التناسبية المخططة Planned Proportionality وليست التناسبية المحققة فعلا ، وقد يكون اقتصاديا فى ظل هذه الظروف تقاسم الوظائف الخاصة بقسم [illegible] رسية ما بالذات فيما بين الأقسام Interdepartmentally وفيما بين الفترات Intertemporally بغية خفض التشتت المتوقع حول القيم الأكثر احتمالا للمتغيرات التى تواجه كل صاحب عمل entrepreneur مشارك ، أما الى أى مدى تذهب المنشآت المتشاركة فى المشروع المشترك فى هذا الاتجاه فهذا يتوقف على :

١ ــ أحوال عدم التأكد المتوقعة .

٢ ــ الخفض المنتظر فى هذا التشتت بالتجميع فيما بين الأقسام والفترات .

٣ ــ النسبة المئوية لرأس المال المملوك فى المنشآت المشاركة .

٤ ــ عدم الاهتمام ازاء عدم التأكد النسبى والكفاءة النسبية لأغلبية المشاركين ، وتتقاسم مجموعات المنشآت المشاركة المعينة أيضا الوظائف المعينة حسب مدى تجميعها على أساس التناسبية المتوقعة anticipated proportionality .

---

(١) بشرط أن تؤثر العلاقات على كل فترة تشغيل على أساس تناسبى مع حجم تشغيل المشروع فى كل فترة .

وحسب الافتراضات الاستاتيكية الأصيلة Orthodox static تسعى المنشآت المتعاونة كل على حدة الى زيادة أرباحها الى أقصى حد مستطاع سواء فيما يتعلق بذلك الجزء من عملياتها فى المشروع المشترك أو بعملياتها الفردية الخارجة عنه ، ولابد من توافر شرطين لتحقيق هذا الهدف :

الأول أن تكون كل منشأة مشاركة فى حالة توازن انتاجى ٠

والثانى أن يكون المشروع المشترك ذا حد أمثل ٠

ورغم ارتباط هذين المعيارين من الممكن استيفاء أحدهما دون استيفاء الآخر ، لكن لن تبلغ أرباح المنشآت المشاركة أقصاها المطلق الا بتوافر الشرطين معا ٠

وتماثل الشروط اللازمة للتوازن الانتاجى نفس الشروط بالنسبة لأى منشأة فيجب على المنشآت المشاركة :

١ ــ أن تحقق أفضل تركيبة combination انتاجية ٠

٢ ــ أن تكون ذات حجم أمثل ٠

ويتحقق انتاج أفضل تركيبة من المخرجات بأقل تركيبة من التكاليف عندما تكون نسبة الانفاق الحدى للمدخل (١) الى ناتج الانتاجية الحدية المادية للمدخل (٢) marginal physical productivity مرات العائد الحدى للمخرج المنتج (٣) متساوية لجميع المدخلات فى انتاج جميع المخرجات فى المنشأة ، ويعرف حجم المنشأة الأمثل بأنه الحجم الذى يتساوى فيه الايراد الحدى مع التكلفة الحدية لكل منتج ولجميع المنتجات

---

(١) ويعرف بأنه الزيادة فى مجمل تكلفة المنشأة التى تتحملها عن المخرجات والناشئة عن اضافة وحدة واحدة من المدخل .

(٢) ويعرف بأنه الاضافة الصافية للمخرجات المادية للمنشأة الناشئة عن استخدام وحدة اضافية من هذا المدخل .

(٣) ويعرف بأنه الزيادة فى مجمل ايراد المنشأة عن المخرج والناشئة عن بيع كمية مضافة من هذا المخرج زائدا بيع التغيير الصافى فى كمية المخرجات الأخرى .

معا ، وتعنى هذه الشروط معا أن انتاجية الايراد الحدية (١) يجب أن تتساوى مع الانفاق الحدى لكل مدخل فى جميع الاستخدامات البديلة داخل المنشأة .

وتتكامل المنشآت المشاركة رأسيا بمعنى أن يكون مخرج المشروع المشترك هو المنتج الخام الذى يعتبر مدخلا بالنسبة للمشروعات الفردية لهذه المنشآت المشاركة أو على العكس يكون مخرج المشروعات الفردية للمنشآت المشاركة هو المنتج الخام الذى يعتبر مدخلا بالنسبة للمشروع المشترك (٢) ، وبينما تتحرك المنتجات من مشروع الى آخر أو من مصنع لآخر فى منشأة متكاملة رأسيا ، لا يحدث أى انتقال فى الملكية ولا يحدد ثمن لها لأن المنشأة فى هذه الحالة لا تهتم بربحية أى مشروع (مصنع) واحد من مشروعاتها وحده بل تهتم بربحية السلسلة الكاملة من المشروعات (المصانع) المتكاملة التى تعمل كوحدة ، ويتحدد الانتاج الأمثل على أساس العملية الكاملة ، واذا قيس الأمر بوحدات متماثلة فان توازن الانتاج يتماثل لكل مشروع من مشروعاتها ، وتحدد المنشأة المتكاملة رأسيا هذا الانتاج الأمثل بأن تساوى مجموع التكلفة الحديثة لوظائف جميع المشروعات بالايراد الحدى فى المشروع (المصنع) النهائى الذى منه يسوق المنتج (٣) ، وتساوى المنشأة المتعاونة مبلغ التكلفة الحدية فى مشروعها الخاص أو مشروعاتها الخاصة والتكلفة الحدية ، فى المشروع المشترك مع الايراد الحدى الذى تواجهه المنشأة فى السوق حيث تبيع

---

(١) وتعرف بانها ناتج الانتاجية الحدية المادية والعائد الحدى .

(٢) الاستثناء هو المشروع الذى يدار تضامنيا بمعرفة منشاة او اثنتين للحصول على موارد راسمالية معينة مثل الآلات الزراعية للمنشآت الزراعية ، وفى هذه الحالة يساوى المشاركون التكلفة الحدية فى المشروع المشترك بانتاجية الايراد الحدية للمرود فى مشروعه الفردى الخاص ، وتكون هذه المنشآت المشاركة متكاملة بمعنى ان عدة مراحل فى العملية الانتاجية تصبح تحت سيطرة واحدة ، غير ان التعريف الاضيق مجالا للتكامل الراسى والمستخدم فى النص ضرورى لاغراض التحليل .

(٣) انظر كتاب فرنر سفى هيرسن « اقتصاديات التكامل فى التسويق الزراعى » رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة كاليفورنيا ١٩٥٠ ، صفحات ٩٧ — ١٤٤ .

انتاجها ، وينطبق هذا المعيار على التحليل القصير الأمد والتحليل الطويل الأمد .

أما الجزء من الوظيفة ذات التكلفة الحدية marginal cost function في المشروع المشترك والذى يخص كل مشارك فهو الذى يبدأ بمقدار مخرجات التوازن لكل المشاركين الآخرين ولا يبدأ عند الصفر من الانتاج ، ويجب على كل مشارك أن يأخذ بعين الاعتبار التكاليف الاضافية فى المشروع المشترك الناشئة عن حجم انتاجه ، فلا يمكن تحديد انتاج التوازن بالضبط لاى منشأة مشاركة الا اذا عرف انتاج التوازن لجميع المشاركين الآخرين ، فبدون هذه المعلومات لا يمكن تحديد ذلك الجزء من الوظيفة الحدية للتكلفة والخاصة بالمشارك على وجه الدقة ومن المستطاع حل مسألة الانتاج الأمثل لكل منشأة مشاركة وفى المشروع المشترك اذا عرف عدد المنشآت المشاركة عن طريق المعادلات الآنية فقط ، واذا كان المنتج النهائى للمنشآت المشاركة يسوق من مشروعها المشترك فكل ما قيل عن المدى النسبى لمنحنى التكلفة الحدية بالمشروع المشترك يصدق أيضا على المدى النسبى لمنحنى الايراد الحدى .

وفضلا عن التفاوت بسبب تعديل الانتاج الأمثل فى كل منشـــأة يتحدد حجم المشروع المشترك بعدد وحجم المشروعات المشاركة ، فمن الأسباب التى تجعل المنشآت ترى من الأمور المحققة للاقتصاد أن تدير معا مشروعا مشتركا بدلا من أن تقوم هى بالعملية الانتاجية كل على انفراد تناقص منحنى التكلفة المتوسطة على المدى الطويل ولمدة كبيرة لجزء من الوظيفة الاقتصادية الكلية أو الوظيفة المرغوبة لعــدة

= لم يتناول هيرسن هذه الحالة العامة رغم أنها تتسلسل منطقيا من تحليلاته ، وبدلا عن ذلك تناول الاحوال التالية : (١) لا اعباء (تكاليف) فى اى مشروع الا تلك الأبعد عن المستهلك ، (٢) الاعباء (التكاليف) الثابتة فقط فى كل المشروعات ما عدا الأبعد عن المستهلك ، (٣) الأعباء (التكاليف) للوحدة بمعدل ثابت فى جميع المشروعات ما عدا الأبعد عن المستهلك ، (٤) حيث تتم مدفوعات ثابتة خارج المنشأة من اجل الخدمات ، (٥) حيث تتم مدفوعات ثابتة عن الوحدة خارج المنشأة المتكاملة مقابل الخدمات .

منشآت ، فاذا جمعت هذه المنشآت ذلك الجزء من أنشطتها وقامت به منسقا من خلال مشروع مشترك فسوف تتمكن فى ظل هذه الظروف من زيادة كفاءتها الانتاجية لأنها بذلك تقترب من الحجم الأمثل المطلوب لهذه العملية ، فعندما تحقق المنشآت التى تدير معا مشروعا مشتركا أفضل تركيبة انتاجية فى مشروعها المشترك فانها تتجه باهتمامها فورا الى الحجم الذى يزيد من كفاءة المشروع الى أقصى حد ويساهم بأقصى ما يمكن فى أرباح كل منشأة مشاركة ، وعندما يتحدد الحجم الأمثل للمشروع المشترك يمكن الاحتفاظ به على المدى الطويل بتغيير عدد المنشآت المشاركة ، ويتناقص حجم المشروع عند الفشل فى ادخال منشآت بدلا من تلك التى تنسحب من المشاركة ، ويتوسع عندما تتشجع منشآت جديدة وتدخل المشاركة .

وكيف يتحدد الحجم الأمثل للمشروع المشترك ؟ يعتبر المشروع المشترك ذو حجم أمثل عندما يبلغ صافى العائد المتوسط من المشروع أقصاه فى المدى الطويل ، وهذا صحيح لأن أقصى مساهمة من المشروع لأرباح كل منشأة مشاركة ستبلغ هذا الحد بصرف النظر عن حجم المنشأة ، واذا كان انتاج المشروع المشترك عبارة عن منتج خام أو مدخل معين لمشروعات المنشآت المشاركة يتحدد الحجم الأمثل للمشروع المشترك بنقطة الحد الأدنى فى المتوسط طويل الأمد لوظيفة التكلفة Cost function فى المشروع المشترك ، وفى هذه الحالة لا تواجه المنشآت المشاركة أى وظيفة ايرادية revenue function من مشروعها المشترك ما دامت تدير هذا المشروع بقصد امداد مشروعاتها الفردية الخاصة .

وللنظر بعد ذلك فى حالة ما يكون انتاج المشروعات الفردية الخاصة بالمنشآت المشاركة عبارة عن مدخل خام بالنسبة للمشروع المشترك ، فهنا يتحدد الحجم الأمثل للمشروع المشترك عند الانتاج الذى يزيد الى أقصى حد من المسافة الرأسية بين منحنى متوسط الأمد

الطويل للايراد long-run average revenue curve ومنحنى متوسط الأمد الطويل للتكلفة long-run average cost curve فى المشروع المشترك ، وفى هذه الحالة التكلفة المتوسطة طويلة الأمد للوظيفة صافية لا تدخل فيها تكلفة مدخلات الانتاج الخام التى توردها المشروعات الفردية الخاصة بالمنشآت المشاركة .

ويتألف النشاط التعاونى عادة من أكثر من قسم واحد ، وهو اتجاه اقتصادى اذا كان الانتاج الذى تمارسه المنشآت المشاركة يجعل ذلك مرغوبا فيه وكانت التكلفة المشتركة للوحدة فى الأمد الطويل فى المشروع المشترك تنخفض مع الحجم ، وفى هذه الحالة ترتفع أرباح المنشآت المشاركة الى أقصى حد كلما أضافت أقساما فى المشروع المشترك كل منها من حجم أمثل حتى يصبح الحجم بحيث يقلل الى أقل حد التكلفة المشتركة للوحدة فى الأمد الطويل long-run per unit joint cost .

ويتميز تحديد الحجم الأمثل على الأمد الطويل فى المشروع المشترك عن تحديد الحجم الأمثل على الأمد الطويل أو القصير فى كل منشأة مشاركة ، فيتحقق الحجم الأمثل للمشرو عالمشترك على المدى الطويل بتغيير عدد المنشآت المشاركة والتى لكل منها حجم أمثل على المدى الطويل ، ويجب أن يتحقق الحجمان الأمثلان اذا أريد لأرباح كل منشأة مشاركة أن تبلغ الحد الأقصى المطلق Absolute maximum .

وماذا عن الاستقرار الأمثل فى المنشاة المشاركة واحواله ؟

أولا : يجب تقليل صراع المصالح بين المشاركين الى أقل حد ممكن كلما كان ذلك اقتصاديا ، وهذا يعنى المشاركة بين منشآت متجانسة ما أمكن لا متنافرة ، ومما يساعد على تقليل صراع المصالح المرتقب النص على شروط المشاركة فى عقد تأسيس ولائحة الجمعية ، وهو أيضا يقلل احتمالات عدم التأكد التى يواجهها كل مشارك فى حالة استمرار مشاركة المنشآت الأخرى .

وثانيا : فضلا عن عدم التأكد هذا فيما يتعلق بمواقف وتصرفات المشاركين الآخرين فان المشاركة فى النشاط المشترك فى حد ذاتها تساعد على تقليل التغير المتوقع فى أرباح كل منشأة مع الوقت ، لأن انقاص عدد الأسواق التى يهتم بها المشارك ، بفضل التكامل الرأسى يجعل أرباح منشـآته أكثر استقرارا ازاء التقلبات المؤقتة فى أحوال السوق . كما أن ارتفاع درجة التنسيق بين العمليات المتنوعة عادة ما يجعل النشاط المتكامل رأسيا أكثر استجابة للتغيرات فى الأحوال الفنية والاقتصادية التى تواجهها المنشأة .

وتستطيع المنشآت المتشاركة أن تحقق استقرارا أكثر عن طريق التنوع diversifying أفقيا وجانبيا فى المشروع المشترك وفى مشروعاتها الفردية الخاصة ، وكلما احتوى المشروع المشترك على العديد من الأقسام التى تتكامل كلها مع الأنشطة التى تمارسها المنشآت المشاركة كلما كان الاستقرار المنتظر عادة أكبر قدرا مما اذا كان الأمر على خلاف ذلك ، ويصدق هذا بوجه خاص اذا كان من المتوقع حدوث تقلبات دورية مضادة counter-cyclic fluctuations فى أنشطة وانتاج المنشآت المشاركة .

واذا سنحت فرصة تجميع حالات عدم التأكد داخل مجموعة المشاركين لكان ذلك مصدر آخر لزيادة استقرار الأرباح المنتظرة لكل منشأة مع الزمن ، وعادة ما يكون تجميع أحوال عدم التأكد فى عمليات المشروع المشترك مما يخص قسما معينا أو فترة زمنية فيما بين الأقسام أو خلال الفترة عملية اقتصادية بسبب الاستقرار ، وتنشأ كل هذه الزيادات فى الاستقرار المتوقع لأرباح المنشآت المشاركة مع الزمن من أن هذه المنشآت قد مارست « التكامل المنسق » (١) .

---

(١) انظر د. هـ. روبرتسون : السيطرة على الصناعة (نيويورك ، هاركورت ١٩٢٣) ، ص ٤٩ .

وغالبا ما يؤدى الاشـــتراك فى المشروع المشـــترك الى تقليل تخصيص رأس المال Capital وغير ذلك من التناقضات imperfections والعيوب السوقية التى تواجههـــا المنشـــأة ، وفيما يتعلق بتخصيص رأس المال مثلا تستطيع المنشآت المشاركة عادة للحصول على الائتمان كمجموعة للنشاط المشترك حتى ولو كان بعضها لا يريد أو لا يستطيع بصفته الفردية أن يحصل على رأسمال اضافى لأن هذا البنيان يوفر جهاز بمقتضاه تستطيع المنشآت المشاركة ذات الانتاجية الحدية العالية أن تقترض من المنشآت ذات الانتاجية الحدية المنخفضة لرأس المال ، ويزداد استعداد المنشآت لاقتراض المزيد من رأس المال لأنها تتحمل معا بالتضامن حالات عدم التأكد الجديدة المتوقعة الناشئة عن اقتراض رأس المال الاضافى والتوسع فى الأنشطة الانتاجية ، والنتيجة الرئيسية للتخفيضات فى تخصيص رأس المـــال وعيوب السوق الأخرى أنهـــا تساعد على زيادة الكفاءة الاقتصادية المنتظرة بالنسبة لكل منشـــأة مشاركة بدون تخفيض مقـــابل فى التغيير الربحى المنتظر مع الوقت والعكس بالعكس •

وتمثل فكرة البنيان الاقتصادى الأساسى للجمعية التعاونيـــة والعلاقات فيما بين المنشآت الناتجة عن الملكية المشـــتركة للمشروع المشترك وتشغيله أداة هامة للعمل بالنسبة لعالم الاقتصاد التطبيقى ، والقانونى التعاونى ، والمحاسب التعاونى ، والقائد التعاونى العملى والمشرع ، ويجدونها ذات فائدة كبيرة لهم ، وهى تجنب الصعوبات الأداء والتناقضات التى تنشأ حين النظر الى الجمعية التعاونية كمنشأة ودراسة عملياتها منفصلة عن عمليات المنشآت المشاركة الخاصة بها ، وتلقى الفكرة ضوء جديدا على أشياء مثل :

١ ــ الشكل القانونى المناسب للجمعية التعاونية •
٢ ــ مسألة الضريبة على ايرادات الجمعية التعاونية •
٣ ــ طبيعة تعامل (غير الأعضاء) فى الجمعية •
٤ ــ الحاجة الى الرقابة « من الأساس » gross-root control فى الجمعية التعاونية •

٥ ــ المعدل الاقتصادى للتوسع بالنسبة لنشاط تعاونى معين •
٦ ــ الطرائق الاقتصادية والناجحة لتمويل النشاط التعاونى •

ولنأخذ مسألة ضريبة ايراد الجمعية التعاونية على سبيل المثال ، فسواء كان النشاط التعاونى يمارس على أساس التجميع pooling أو الشراء والبيع أو أى أساس آخر فهو يمارس لغرض واحد هو جعل العمليات المتكاملة أكثر نجاحا بالنسبة للمشاركين فى هذا النشاط ، ويستحيل نظريا وعمليا أن تعرف بالدقة فى أى فترة قصيرة الأجل مقدار الدخل الصافى الذى يتحقق من تشغيل المشروع المشترك ، اذ أن الدخل الصافى يتحقق ويستحق للمنشآت المشاركة بوصفها وحدات انتاجية متكاملة ، ولا توجد طريقة سليمة ودقيقة اقتصاديا لاخضاع الدخل الناشىء عن النشاط المشترك للضريبة الا طريقة واحدة هى اعتبار هذا الدخل جزء من الدخل الكلى الخاضع للضريبة لكل من الوحدات المشاركة ، ويصدق ذلك سواء استثمر هذا الكسب فى توسيع المشروع المشترك أو فى توسيع المشروعات الفردية للمنشآت المشاركة أو جرى التصرف فيه بأى تصرف آخر • ويصدق ذلك أيضا سواء كانت الوحدات المشاركة شركات مساهمة أو شركات أشخاص أو منشآت فردية لشخص واحد •

ويبدو بوضوح أن الفهم الصحيح للطبيعة الاقتصادية للنشاط التعاونى كما عرضت هنا أنه لا يوجد أساس علمى لأقوال مثل : « فى الجمعية التعاونية العبرة بالناس لا برأس المال » ، « المصانع مجانا لأعضاء التعاونيات » ، « التعاون طريقة ممتازة لممارسة المعاملات التجارية » ، تختلف التعاونيات عن الأنشطة الأخرى من حيث أنها منظمات اجتماعية » ، « التعاون هو المقابل العكسى للمنافسة » ، وما يقال عن « المبادىء التعاونية » ، « التعامل مع الأعضاء بسعر السوق » ، « لكل فرد صوت واحد » ، « التعامل بالنقد فقط » فهى تعبيرات ــ كما أوضحنا ــ غير دقيقة وغير صحيحة ولا مناسبة ، وأخيرا يمكن أن تسهم الفكرة فى تحسين التبيان المالى واجراءات المحاسبة ، وتساعد فى صياغة سياسات عامة سلمية بالنسبة للنشاط التعاونى •

تعليق على « الطبيعة الاقتصادية للجمعية التعاونية »

ويسعدنا أن نعرض فيما يلى مثلا من الديمقراطية العلمية فى عرض الآراء التى تتعلق بالطبيعة الاقتصادية للجمعية والأسلوب الأمثل فى ادارتها بما يحقق الصالح العام لأعضائها وللمجتمع حيث نشر الاستاذ جوب سافج Job Savage مقالا (١) يعلق فيه على آراء ريتشارد فيلبس التى عرضنا لها من قبل حيث يقول : قدم ريتشارد فيلبس فى مقال نشرته مجلة اقتصاديات المزرعة فى عدد فبراير ١٩٥٣ ، نظرية عن طبيعة الجمعيات التعاونية تعتبر تحديا حقيقيا (٢) ، وتقوم معالجته لهذا الموضوع على أساس نظرية المنشأة كمشروع يهدف الى زيادة الربح الى أقصى حد ، وهى النظرية الاصيلة الأولى ، غير أن المنشأة التى يتحدث عنها هى الأسرة وهو ينكر على الجمعية التعاونية المؤلفة من منشآت أو أسر أن تكون لها حياة اقتصادية أو غرض اقتصادى بعيدا عن الوحدات الاقتصادية المشاركة ومستقلا عنها ، وهى نتيجة يجفل منها الانسان بعض الشىء لاسيما حين تتجاهل وجود الجمعية التعاونية كمنشأة اقتصادية عاملة ومستمرة فى العمل ، وبصفة خاصة لأن معظم الفلاحين والقادة التعاونيين لا يتفقون معه فى الرأى فيما أعتقد، كذلك يصل فيليبس الى بعض النتائج المثيرة للجدل حول السيطرة على أساس التناسبية وزيادة الأرباح مقابل الاستقرار ونناقش فيما يلى فكرة فيليبس كدراسة نقدية لها وللنتائج التى نشأت عنها .

وقدم فيليبس معالجة ممتازة للطبيعة الاقتصادية للجمعية التعاونية على أساس التحليل الكلاسيكى للمنشأة ، وطبقا للتقاليد تحولت المشكلة لديه الى كيفية تخصيص المدخلات وصولا الى أقصى انتاج ممكن ، وتنشأ مشكلة التخصيص بسبب ندرة الموارد وتنوع

---

(١) نشر هذا المقال فى عدد مجلة اقتصاديات المزرعة الصادر فى اغسطس ١٩٥٤ ، مجلد ٣٦ .

(٢) انظر المقال السابق .

الأهداف المتنافسة ، فاذا ما تحددت المشكلة بأنها مشـــكلة تخصيص الموارد فالحل واضح ، وهو ازالة العقبات من طريق التخصيص الأمثل وأحسن طرق ازالة هـــذه .. العقبـــات هـــو اطـــلاق حرية التصرف للمصالح الخاصة للمنشآت وبذلك يتحقق على المدى الطويل توازن يؤدى الى تخصيص الموارد فى شكله الأمثل ، ويرى فيلييس أن حالة التوازن هو الهدف الذى ينبغى الوصول اليه ، ولكى يمكن الوصول الى تقييم عادل لاسهام دكتور فيلييس فى ايضاح طبيعة الجمعيـــة التعاونية من الوجهة الاقتصادية من خلال استخدام نظرية المنشأة الكلاسيكية أظن من المناسب أن تدرس دراسة نقدية البنان الذى يستند اليه الجانب الأكبر من هذه النظرية .

ويستخدم فيلييس نموذجا اقتصاديا يرجع الى عهد الطبيعيين (الفزيوقراط) وآدم ســـميث ، ويفترض الطبيعيـــون أن النظـــام الاقتصادى يقوم على نظام طبيعى يفرضه الله تعـــالى ، وكان آدم سميث يعتقد فى وجود نظام طبيعى لكنه نظام أخضع الانسان له نفسه لأن من مصلحته أن يفعـــل ذلك ، ويتصـــور آدم سميث والطبيعيون المجتمع على أنه افراد متفرقون يتصرفون جميعا طبقـــا لمصـــالحهم الخاصة الأنانية ، كما يفترضون أيضا أن ما هو أفضل أيضا للمجتمع الاقتصادى فى مجموعة وينظر آدم سميث والطبيعيون الى المشـــكلة الاقتصادية بوصفها مشكلة انتاج يدخل فيهـــا التخصيص الســـليم للموارد وحلها أن يترك لكل فرد التصرف طبقا لمصالحة الخاصة ، ومن هنا كانت السياسة الشهيرة : دعه يعمل ، النتيجة المناسبة لهذه النظرة الفلسفية .

ويقوم على هذا البنيان طراز المنافسة الذى يفترض فيه :

١ ــ توافر المعرفة التامة .

٢ ــ الحرية التامة فى انتقال عوامل الانتاج وصغر الوحدات المتنافسة بحيث أن القرارات الفردية لا تؤثر على بعضها البعض (١) .

---

(١) يفترض فيليبس فى نموذجه وجود المنافسة غير الكاملة فى السوق .

وتفترض النظرية الكلاسيكية الوصول على المـدى الطويل الى حالة توازن يجرى فيها تخصيص جميع الموارد بانتاجها الأمثـل ، وباختصار هذا هو النموذج الذى يطبقه فيلبيس فى شرح الطبيعـة الاقتصادية للجمعية التعاونية ، ويكمن فيه ضمنا افتراض أن الفرد يجب عليه التأقلم مع بيئته الاقتصادية ، بدلا من أن يكون قادرا على تعديل بيئته هذه ٠

ولست أشك فى فائدة الطراز التنافسى التقليدى كأداة تحليـل اقتصادى علمى لكننى لا أطمئن لكيفية استخدام فيلبيس له فى تفسير طبيعة التعاونيات الاقتصادية ، وسأحاول توضيح أن استخدامه لهذا الطراز كهدف لا كأداة هو الذى قاده الى طرق مسدودة فيما يتعلق بطبيعة التعاونيات ، فقد قبل فى الواقع تصور سميث والطبيعين عن الطبيعة الاقتصادية للمجتمع عندما قبل حلولهم ٠

فالفلاحون — مثل غيرهم — منظمون الآن فى جماعات ، لا يمكن تفسير طبيعتها الاقتصادية تفسيرا كافيا بنظرية تقوم فقط على مقدمة من المنافسة الفردية وأعارض فيلبيس فى أنه بقبوله هذا الطراز كهدف قد نزل بالجمعية التعاونيـة الى نفس المسـتوى المتشـائم المماثل للاقتصاديين الكلاسيكيين ، لاسيما مالتس وريكاردو ، المسئولين بوجه خاص عن وضع نظرية أن الموارد محدودة وثابتة ونادرة وأن على الانسان لذلك أن يقبل ما فى بيئته ، فمن الأسباب الرئيسية لنشوء المنظمات التعاونية أن الأفراد ادركوا امكان أن يعملوا شيئا أكثر من مجرد التلاؤم مع البيئة فيمكنهم التأثير فى المجتمع الاقتصادى الذى يعيشون فيه ويتعاملون فى اطاره بصفتهم أعضاء تعاونيين بل يمكنهم تغيير هذا المجتمع ، وتنهض التعاونيات فى ذاتها دليلا على أن فى مقدور الانسان المساعدة فى انشاء بيئته وتشكيلها ٠

ويقول فيلبيس ان التحول من المنشـآت الفردية الى المنشـآت التعاونية لا يتضمن اصدار أو صنع قرارات على المستوى التعاونى ،

ويستنتج ذلك من أن المنشآت الفردية تمتلك المشروع المشترك ، والملكية والسيطرة على التشغيل شيء واحد فى المنشاة التقليدية التى يقول بها الاقتصاديون التقليديون ، لكن أى تحليل لأية جمعية تعاونيه اليوم سوف يظهر أنه بالرغم من ملكية الفلاحين لتعاونياتهم وسيطرتهم عليها بالمعنى الواسع للكلمة فانهم لا يصنعون كل ولا معظم القرارات ، وانما يقع فيليبس فى هذا الخطأ بانقياده وخضوعه لنمط معين ، ويحدث هذا بسبب تعريفه لوظيفة المنظم enterprenerial function بأنها توجيه وتخصيص عوامل الانتاج من أجل تحصيله للربح • ونظرا لأن الجمعية التعاونية لا تعمل من أجل تحقيق الربح فى حد ذاتها يعتقد فيليبس أنها ليست منشأة فى ذاتها وبالتالى غير قادرة على صنع قرارات تنظيمية ، ومنطوق هذه النظرية أن المنشأة لا تكون منشأة الا اذا كانت تسعى لتحصيل الربح لنفسها ، وتنكر على التعاونية كونها منشأة سائرة وهو انكار خطير لا يبدو متفقا مع الواقع ، وتشير معظم النظرية الى الحاجة لتفسير أوسع مدى لتعريف المنشأة بما يتفق مع الحقائق •

وخلافا لما يؤكده فيليبس فانى أنظر للجمعية التعاونية كمنشأة فى ذاتها قادرة على صنع قرارات تنظيمية enterprenerial شأنها فى ذلك شأن أى شركة مساهمة فهى « منشأة قائمة وسائرة » وتعرف « المنشأة القائمة السائرة » بأنها « منظمة لنشاط منسق ، وسلوك جماعى له غرض مشترك وارادة جماعية تحكمها قواعد عمل مشتركة » (١) ، فقد جمع الفلاحون الأفراد بعض وظائفهم التنظيمية ، وبهذا خولوا هيئة جماعية سلطة أداء هذه الوظائف لهم ، وبهذه العملية أوجد الفلاحون وكالة أحالوا اليها بعضا من صلاحياتهم الفردية بغية تحقيق مزيد من المزايا •

---

(١) كينيث هـ. بارسونز ، « وجهة نظر جون ر. ومنز » مجلة اقتصاديات الاراضى والمرافق العامة » مجلد ٩ ، عدد ٣ — اغسطس ١٩٤٢ ، ص ٢٥٤ .

وتشبه الجمعية التعاونية الدولة من بعض الوجوه ، فهى لا تبغى الربح لنفسها بل للمواطنين ويتنازل المواطنــون عن بعض حرياتهم الفردية ليحصلوا على حريات أكبر توفرها الدولة ، ولا ينكر أحد أن الرسميين المنتخبين انتخابا صحيحا والمعينين تعيينا صحيحا لهم الحق والسلطة القانونية من القيام ببعض وظائف الحــكومة التى هى فى الحقيقة تجميع لارادات مواطنيها الأفراد ، وانما تقوم الدولة لتنفيذ الارادة العامة المشتركة المتعلقة ببعض أوجه النشاط الانسانى بينما تقوم التعاونيات لتمارس الارادة المشــتركة لجماعات مختــارة تتعلق بالنواحى الاقتصادية للسلوك الانسانى ، ولا ينكر التحليل الصحيح لتكوينها سلطتها فى ممارسة السلطات المفوضة اليها من أعضائها .

واذا أنكرنا على الجمعية حقها فى تنفيذ الارادة الجماعية فقد التعاون روحه ومقوماته وأصبح حاصل أعماله لا يجاوز مجموع أعمال الأعضاء ، ولذا لا أعتقد أن نظرية المنشأة كما استخدمها فيليبس كافية فى هذا الشأن ، فصحة النظرية تثبت بسلامتها فى التطبيق ، واذا نظرنا الى التعاونيات حولنا اليوم لرأيناها « منشآت قائمة وسائرة » تؤدى وظائف فوضها فيها أعضاؤها .

وبيد أن الفلاحين ينظرون الى المنشأة التعاونية كوكيلة عنهم فى بعض الشئون التى تؤثر على جهودهم الفردية لتحقيق الربح ، وتعتبر بعض القرارات من وجهة معينة قرارات مأجورة مثلها مثل القرارات فى شركات المساهمة كشركة جنرال موتورز ، والفرق الرئيسى يكمن فى أن أعضاء التعاونية يتمتعون بسلطات أكبر نسبيا فى التأثير على الارادة الجماعية لمنظمتهم ، ولدينا حالات كثيرة تثبت استخدام هذا الحق ، ويستطيع أى انسان مطلع على تعاونيات الفلاحين أن يقــدم أمثلة كثيرة على حالات استطاع الأعضــاء ، رغم أنهم لا يتصرفون كأفراد ، أن يفصلوا المديرين ، ويستبدلوا مجلس الادارة أو يفرضوا تغيرات أخرى ، وهذه تصرفات تنظيمية وادارية لكنها لا تمارس الا فى

أحوال غير عادية ، أما فى خارج حدود تلك الأحوال فان الأعضاء يكتفون بتفويض جزء من وظائف السعى للربح الى المنشأة التعاونية .

ومن النتائج الباعثة على الاهتمام التى يبدو أن فيليبس سبق اليها بنظرية المنشأة قوله ان التصويت على ادارة التعاونية يجب أن يقوم على التناسبية بدلا من قاعدة « لكل فرد صوت واحد » ، وهذا هجوم خطير على مبدأ يلقى قبولا لدى معظم التعاونيات فى هذه البلاد .

وهنا أيضا نجد الالتزام بالاقتصاد الصورى formalistic economics يؤدى الى تعتيم الحقائق ، ويستدعى النمط التنافسى البحت السماح لكل فرد بالتصرف دون قيد طبقا لمصلحته الأنانية الخاصة ، ويترتب على هذا الأفتراض أن قرار الفلاح الذى يمتلك ١٠٠٠ آكر من الأرض يختلف أحيانا عن قرار الفلاح الذى يملك ١٠٠ آكر فقط ، فاذا منح كل منهما صوت واحد فقط فى قرار اقتصادى مشترك فان أحدهما أو الآخر لن يتمكن من التصرف طبقا لمصلحته الخاصة الأنانية .

وأعتقد أن قرار الجماعة التعاونية فيما يتعلق بالتصويت على أساس التناسبية الانتاجية أو على أساس « للفرد الواحد صوت واحد » انما يتوقف على حقائق ليس للنمط الكلاسيكى قدرة على التصدى لها ، لأن هذا القرار يتأثر ببواعث أخلاقية واجتماعية تأثره بالاعتبارات الاقتصادية .

وعندما يهمل فيليبس الشروط الاستاتيكية لموقف التوازن الكلاسيكى ويختار الشروط الديناميكية يستنتج أن الفلاحين مهتمون بأقصى استقرار اهتمامهم بأقصى ربح ، ويفترض أن شروط الأرباح القصوى والاستقرار الأقصى يتنافسان على موارد الفلاحين ... ويبين كيف يستطيع الفلاح تخصيص كل موارده من

أجل تحقيق الربح الأقصى أو لتحقيق موقف الاستقرار ، أو يستطيع تخصيص موارده من أجل تساوى ربحه المنتظر وموقف الاستقرار •

واتفق مع فيلييس فى أن هذين الاعتبارين يحركان الفلاحين ، لكن نظرية المنشأة لا تصلح لمعالجة هذه المشكلة اذا اسقط افتراض السعى للربح الأقصى باعتباره المنظم للآن • فما الذى يحل محل هذا المنظم regulator ؟ اذا أدخل اعتبار الاستقرار كمنظم أو منظم جزئى فيجب التوسع فى نطاق المشكلة ليشمل حقائق يستبعدها معظم الاقتصاديين المتمسكين Orthodox ، فقد تقرر المنشأة مثلا أن من الحكمة بيع المنتجات بأقل من السعر الكامل الممكن الحصول عليه فى ذلك الوقت ، وقد يصدر هذا القرار لأى عدد من الأسباب ولاعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو عرفية أو لأسباب راجعة الى الاستقرار البحت ، والمهم فى الموضوع أنه بمجرد اسقاط افتراضات زيادة الربح يتوقف الجهاز ذو المذهب المتمسك عن العمل لأن المحرك motor (أى السعى لزيادة الربح) قد أوقف •

ومن رأيى أن فيلييس يبدأ فى الوقوف على أرض صلبة عندما يفترض أن الفلاحين مهتمون بزيادة الأرباح مع زيادة الاستقرار ، واذا اتبع هذا الموقف بصورة منطقية فسوف يؤدى به الى استخدام النمط المتمسك (الأرثوذكس) كأداة بدلا من أن يكون هدفا ، وهكذا سوف يعالج الأجزاء التى تقع خارج نطاق النمط معالجة سليمة • ولا شك أن هناك مشكلات اقتصادية لا تناسبها الأجزاء المستبعدة أو لا تنتج عنها لكن لا يمكن تقرير ذلك الا بعد دراسة دقيقة للموقف ، ولا يمكن أبدا افتراضها قبل الدراسة •

وينتهى فيلييس فى الفقرة الأخيرة من مقاله الى القول بأن « الفهم الصحيح للطبقة الاقتصادية للنشاط التعاونى كما عرضناها هنا يبين أنه لا يوجد أساس علمى لأقوال مثل : « فى الجمعية التعاونية العبرة بالناس لا برأس المال » ، والمصانع مجانا لأعضاء

التعاونيات، « التعاون طريقة ممتازة لممارسة المعاملات التجارية » . « تختلف التعاونيات عن الأنشطة الأخرى من حيث أنها منظمات اجتماعية » ، « التعاون هو المقابل العكسى للمنافسة » .

وهذه الأقوال لا معنى لها اذا فصلت عن سياقها كما هو أعلاه ، ويزيد عنها أهمية اعتبار أن نظرية المنشأة هي الأساس العلمى الوحيد للاقتصاد ، فان علم الاقتصاد يكون فى أحسن حالاته عندما يبحث العوامل الاستراتيجية فى الموقف ، والواقع أن أنصار التعاون والمتعاملين معه يعتبرونه طريقة ممتازة لاداء الاعمال وهذا أمر غاية فى الأهمية ، كما أن من المهم أيضا أن الأعضاء ينظرون للجمعية التعاونية كتجمع اشخاص لا كتجمع رأسمال ، ويظهر ضعف نظرية المنشأة هنا بوضوح عندما يقر فيليبس فى الواقع فان هذه العوامل الاستراتيجية تقع خارج النظرية العلمية المزعومة .

وعندما يشير فيليبس الى « التعامل مع الأعضاء باسعار السوق » و « التعامل بالنقد فقط دون غيره » بوصفها مبادىء تعاونية ، فانه يضفى وصف المبادىء على قاعدتين تعتبران الآن بوجه عام من قواعد التشغيل والممارسة ، وقد يمكن التغاضى عن هذا الالتباس لكن القول بان مبدأ « للفرد الواحد صوت واحد » غير دقيق أو غير مناسب لأن نظرية المنشأة لا تتوافق معه انما يتجاهل الحقيقة الأساسية وهى أن معظم التعاونيات تلتزم بهذا المبدأ الديموقراطى ، فالنظرية التى تبتعد عن الحقيقة لأنها لا توافق نمطا رياضيا تشتمل على ضعف يمكن أن يؤدى الى كارثة عندما تطبق النظرية بغير تمييز .

نشاط التعاونيـات فى عـالم متغير

لعل من الأهمية بمكان أن نعرض فى هذا المقال بعض الأفكار التى ناقشها المؤتمر الدولى الخامس عن الادخار والائتمان التعاونى تحت شعار « تعاونيات الادخار والائتمان فى عالم متغير » والـذى عقد فى نيودلهى فى المدة من ١٦ الى ٢٠ فبراير ١٩٨١ وحضره مندوبون عن المنظات التعاونية فى مختلف أنحاء العالم ومنها الحلف التعاونى الدولى واتحاد رايفيزن الدولى ، وتولى رئاسة المؤتمر مسيو تيوبراون Mr. Théo Braun رئيس الاتحـاد القـومى لتعاونيات الائتمـان بفرنسا وكان مقرره دكتور س.ك. سكسينا Dr. S. K. Saxena مدير الحلف التعاونى الدولى فى ذلك الحين . وألقى مسـيو براون الكلمة الختامية ملخصا أعمال المؤتمر نقتبس منها ما يلى :

والآن أيها الأصدقاء على أن استخرج النتائج من أعمالنا ، وهى مهمة صعبة وتزداد صعوبتها حين أتكلم عقب حديث دكتور سكسينا مقررنا العام الذى أريد أن أقـدم له الشـكر من أعماق قلبى على التلخيص الممتاز الذى قدمه .

وآمل بفضل حسن تفهمكم وتسامحكم أن أتمكن من تقديم بعض الملاحظات والتعليقات والاقتراحات .

وأعتقد أن موضوع المؤتمر الرئيسى قد صادفه التوفيق وحسن الاختيار ، فقد تميزت الفترة التى شهدت ميلاد التعاونيات الأولى بالاستقرار الاجتماعى النسبى بينما تعـانى المؤسسـات والأبنيـة الاجتماعية حاليا تغيرات سـريعة من كافة الأقطار مع اختفاء الأبنية الاجتماعية السابقة المستقرة اختفاء تدريجيا ، أى أن بيئتنا الحالية من الصعب وصفها .

لكن « أزمة العالم » التى لا ينبغى تجاهلها ، قـد أبرزت الى الأضواء بعض العوامل المتجانسة وكثيرا من العوامل غير المتجانسة

(اقتصادية وسياسية وعقائدية) التى أحدثت شروخا قد تصبح شقوقا ، وزمننا الحاضر زمن تصعب معايشته ويحتاج الى جهود للتوفيق بين الأضداد تشبه الجهود التى لابد من بذلها لكى تأخذ المشروعات شكل المجتمع الصغير حتى لا تتفكك وتفقد كفائتها .

وسأتناول بادىء ذى بدء جو التو . الدولى بل والصراعات الظاهرة التى تنشب فى أركان العالم الأربعة وتهدد العالم بالانتشار من خلال سلسلة من ردود الأفعال ونجد فى مقابلها استكانة المنظمات الدولية وقلة حيلتها وهى المنوط بها أن تكون أجهزة انضباط ، لكنها تواجه قوة التسليح وتكدس الأسلحة وتركيز سلطة القرار مما ينشر جوا من القلق حول المستقبل ، ومن شأن كل ذلك ألا يساعد الحركة التعاونية على تطور انشطتها السلمية والاصلاحية .

ويسود التضخم والبطالة أوطاننا كلها بلا استثناء والتضخم شر لانحتاج الى اظهار اخطاره والتأكيد عليها ، فهو فى البلاد الصناعية مثار اضطراب اقتصادى مصحوب بالبطالة فى معظم الأحيان ، وهو يصيب الأقطار النامية ، فتعانى من ارتفاع أسعار مواد الطاقة والسلع المصنعة خاصة السلع الرأسمالية التى تستوردها من البلاد الصناعية وهو يصيبها بتراجع فى تنميتها مع عواقب هذا التراجع على مواقفها فيصبح الفقراء أشد فقرا وحاجة .

وينتشر التضخم ويستفحل لأن التضخم فى كل بلد يؤثر على البلاد الأخرى ويترك صداه فيها فيشعل التضخم هنا نار التضخم هناك وتغذى النيران بعضها بعضا ويشتد التضخم لذلك ، وبتأثير العوامل الاستراتيجية العالمية التى تدفع الأسعار ارتفاعا ، وبفعل التشابك فى « عالمنا الواحد » كما يقول ب. فاليرى .

وأخيرا تنتاب العيوب وأوجه القصور النظام النقدى الدولى بسبب نظام تعويم العملات فلا تستطيع البلاد الفقيرة اجتذاب الاستثمارات ويقل نصيبها منها يوما بعد يوم .

ولست أثير هنا مسألة هذا المناخ المحيط بنا لألقى عليكم عظات ، فانى لم أفكر فى هذا أبدا بل أقول قولى احقاقا للحقيقة واظهارا للواقع ، ولست أبغى أيضا هدهدة المشاعر ولا الأحلام ، فقد علمتنى أربعون سنة من الكفاح أن العمل المسئول يستدعى مواجهة الحقيقة ، لا من أجل الاستسلام لها ، بل من أجل اشعال الحماس ودفع الرغبة فى العمل . فالمجتمع الكامل لن يوجد أبدا لكن المهم بذل الجهد •

ويتحدث الناس من حولنا عن « حالة الأزمة » وأنا لا أوافقهم ، فما نشاهده الآن تغير واسع المدى فى مجتمعاتنا كلها واعادة التشكيل على كل صعيد ماديا وعقائديا ويجرى « تفنيط » الأوراق يوميا وتحت أعيننا •

ويقودنى ذلك الى الاستنتاج الأول وهو أن العقبات يمكن التحكم فيها فيما أرى ، لكن يجب أن نكون على وعى بها ونتعلم كيف نعرف حدودنا وأوجه القصور فينا ، فنحن لا نستطيع أن نفعل كل شىء لكن يجب أن نعمل شيئا ما وأن نعمل كل ما نستطيع •

ويلاحظ أن التحويلات الرأسمالية ليست سهلة بل تخضع لرقابة التشريعات وأن طرق الدفع ليست دائما مرضية ، وأن العملات تتقلب وأن الكثير من الأقطار بما فيها البلاد الصناعية ، لم تعد ميسورة الحال حاضرة الأموال ، غير أن لنا قدراتنا المحدودة أيضا ، وتقوم تعاونياتنا حتى الكبيرة منها بتجميع مدخرات الأفراد العاديين وهذه الأموال المدخرة تعبر عن رغبة هؤلاء فى حماية انفسهم ضد طوارىء الحياة (المرض ، التعطل ، تعليم الأبناء ، وبناء المساكن ، وشراء الأجهزة المنزلية ، ومواجهة الشيخوخة) أى أنها مدخرات « وقائية » فنحن لا نتعامل مع ثروات بل مع مدخرات عادية وهذه المدخرات هى التى ستمكننا من تلبية طلبات الاقتراض ، ولذا فلا حق لنا أن نضعها حيث تهددها المخاطر أو نتصرف فيها بغير مبالاة ويجب أن يحكم تصرفاتنا شعار « المساعدة والخدمة » « help and serve

ومثل هذه المساعدة الناشئة عن عمل الارادة لا يمكن التقليل من شأنها وتستطيع تعاونيات الادخار والائتمان استخدام جزء من فوائضها لتشجيع التنمية فى العالم الثالث دون تعريض مدخرات أعضائها للمخاطر وباذن وموافقة هؤلاء الاعضاء نظرا لأن تلك الفوائض حق لهم ، ويمكن للتعاونيات أن تودع مساهماتها هــذه لدى المنظمات الدولية المنضمة اليها مثل المجلس العالمى واتحاد رايفيزن واللجنة المصرفيــة للحلف التعاونى الدولى وغير ذلك أو تستخدم قنوات أخرى لهذا الغرض ، وانى أعلم أن رابوبانك RABO BANK يقدم مساعدات لبعض بلاد أفريقيا وآسيا وأمريكا ، وكذلك تفعل الحركة الألمانية فتقدم مساعدات لأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وتقدم الحركة الفرنســية والســويسرية مساعدات لأفريقيا ، وبالمثل تساعد الجمعية التعاونية الائتمانية الكندية وحركة ديجاردان Desjardins الحركة التعاونية فى أمريكا الجنوبية وبعض الأقطار الأفريقية ، بينما تساعد تعاونيات الادخار والائتمان فى النمسا والسويد والدانمارك واتحاد التعاونيات الأمريكية « CUNA » الأقطار النامية من خلال اتفاقيات ثنائية ، وأذكر أيضا المساعدات التى تقدمها مكاتب الحلف التعاونى الاقليميــة مثل مكتب نيودلهى الذى تمتد منطقة عمله لعدة أقطار أسيوية .

ويمكن لمؤتمرنا هذا أن يقدم ، والحالة هذه ، صورة ايجابية فيما يختص بموضوع المساعدات ، فالواقع أن تضامننا حقيقى وفعــال ، ولسنا نكتفى باطلاق الشعارات العاطفية والكلمات الرنانة ، بل نعمل رغم علمنا ان مساعدتنا قد لا تفى بالحاجة كلها لكننا بدأنا على الأقل ، وتبرز هذا الحقيقة الهامة التى أريد تأكيدها وهى أننا نستطيع العمل بفاعلية أكبر وبشكل أفضل اذا نظمنا أنفسنا وحشدنا جهودنا مع حسن التنسيق .

وتساهم بنوكنا المركزية أيضا فى تنمية وتمويل البنية الأســاسية (الرى ، الموانى ، بناء المصانع ، تمويل التجارة) وقد لاتعلم الجماهير كثيرا للأسف عن هذه الأنشطة وقد آن الأوان للكشف عنها واعلانها .

ونحتاج لمنظماتنا الدولية من أجل اسماع صوتنا خاصة فى قضية السلام ونشاطنا الرامى الى تأكيده فى العالم ، ويقينى أن الحد من الانفاق الحربى سيؤدى الى تنمية مناطق كبيرة من العالم اقتصاديا ، ويرجع السبب الأساسى فى ضعف الاستثمارات الانتاجية الى هذا الانفاق الحربى الذى هو بالتالى سبب ما تعانيه بلاد كثيرة من ندرة المواد المعيشية الضرورية وانتشار الفقر وانخفاض مستويات المعيشة . وأقدم هنا النتيجة الثانية التى وصلت اليها وهى أنه يجب علينا أن نتضامن لنسمع صوتنا ونسهم فى أن تستعيد المنظمات الدولية قوتها وفعاليتها وتأثيرها على مجريات الأمور .

وأعجبتنى كثيرا القضايا التى أثيرت فى مؤتمرنا هذا سواء أثناء المناقشات أو فى البحوث المقدمة ، وفى ذاكرتى بعض منها اعتقد أنها كبيرة الأهمية . وسأحاول معالجتها والرد عليها .

فهل يستطيع التعاون الاستمرار فى التحكم بمصيره مستقلا كما فعل فى الماضى ؟ وهل يملك الذاتية والوسائل والتنظيم اللازم ليضمن استقلاله ويحافظ عليه ؟ وهل يستطيع نظام الانتاج والتوزيع التعاونى أن يحقق وحده اصلاح أو تعديل أوضاع العالم الحالية الى حد ملموس ؟.

ويمكن أن تصاغ هذه الأسئلة بشكل آخر ، فالجو الوطنى والدولى المحيط بكل جمعية تعاونية يتميز بما فيه من تعقيد وتنظيمات هائلة الحجم فالشئون المالية والتمويلية الدولية شديدة التعقيد . والمشروعات المتعددة الجنسيات هائلة الحجم ، فاذا قنعت التعاونيات بالتحصن وراء الأسوار واشتغلت بالاقتصاديات الصغرى فى شكل مشروعات صغيرة الحجم تعرضت لخطر الاختناق حتى تختفى من الوجود ، لكنها اذا سارت فى نفس الاتجاه السائد أى الحجم الكبير والتركيب التنظيمى فهل ستظل جمعيات تعاونية ؟

وليست الديموقراطية مسألة معزولة لأن من مميزات التعاون الأساسية انها حركة اصلاح مستمرة قائمة على ركيزة من القيم التثقيفية فكيف يصان ذلك فى منظمة تخاطر بأن يكبر حجمها الى درجة تتجاوز أعضاءها الأصليين ؟ والواقع أن هذه المرحلة تكتنفها مصاعب عديدة سبق أن أشرتم اليها ، ويجب على التعاونيات فى هذه الحالة أن تأخذ فى حسابها شركاءها الاقتصاديين والسياسيين أى الدولة والقطاع الخاص والمشروعات متعددة الجنسية .

وتزيد الدولة فى كثير من الأقطار مساعداتها للتعاونيات وتسند اليها مسئوليات ثقيلة ، وفى أقطار أخرى تفرض الدولة قيودا شديدة تضيق من حدود مجال نشاط التعاونيات ، وفى بعض البلاد فقدت التعاونيات ذاتيتها واستقلالها وتحولت الى مجرد « توابع للادارات الحكومية » وفى كافة هذه الحالات فالعلاقات مع الدولة غامضة وغير محددة الملامح .

أما العلاقة بالقطاع الخاص فهى أكثر وضوحا ، فليس للمشروعات الخاصة لاسيما فى بلادنا الصناعية سوى هدف واحد هو حرمان التعاونيات من مكانتها الاجتماعية والاقتصادية لتتحول الى مشروعات خاصة ومن ثم تخضع لقوانين المنافسة التى تحكم السوق عامة .

ويظهر لنا هذا الاستعراض الوجيز المشكلات الخطيرة التى تواجه الحركة التعاونية اليوم ويبرز عدة تساؤلات أود أن أتناولها سريعا من خلال :

١ — هل تؤدى التعاونيات فى كافة الأرجاء نفس الوظائف ، واذا لم تكن تفعل ذلك فكيف يمكن تفسير الاختلافات ؟

٢ — ماذا عن الأهداف الأصلية للتعاونيات ؟ هل تتمسك بها التعاونيات أم تضطرها التحولات الاقتصادية والاجتماعية التى تمر بها الى تشكيل نفسها بطريقة مختلفة جذريا ؟ وبأى صورة ؟

٣ ــ ماذا عن طبيعة التعاونيات اليوم ؟ هل تشكل نخبة اجتماعية ؛ أم قطاعا حكوميا ، أم قوة موازنة أم مجموعة من المنظمات الهامشية ؟

٤ ــ هل تؤدى العلاقات مع القطاع الخاص بالتعاونيات التى تبنى متطلبات المنافسة للربح ؟ وهل هناك خطر التصادم والتوتر بين المبدىء الفلسفية والممارسات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل ؟

٥ ــ ونتيجة لذلك هل أخذت التعاونيات فى التحول الى أدوات اقتصادية بحتة ، أم مازالت تحتفظ بمحتواها الاجتماعى وقادرة على أن تجعله يتكامل مع ممارستها الاقتصادية المتنوعة ؟

من الواضح أن هناك حاجة عاجلة لاجابات شاملة ومنهجية على هذه التساؤلات لكن يجب فى رأيى أن نأخذ الاجابات وفى الاعتبار المميزات الخاصة المعينة لكل حركة تعاونية وهى مع ذلك لا تمنعنا من البحث عن اجابات عامة ولا من وضع الاجابات النظرية للمشكلات عامة .

وبعد أن حاولت التعبير بوضــوح عن الموضوعات التى تشــغل أذهانكم حسبما رأيتها أثناء المؤتمر أريد الآن أن أتصدى للرد عليها بايجاز مراعاة لضيق الوقت .

وأرجو اعتبــار الردود التى أقدمها وجهة نظرى الخاصــة وثمرة خبرتى ودراستى ، ويبقى أن نبحث معا عن اجابة جماعية للمشكلات مع احتفاظنا بذاتيتنا الفردية ، ولن يكون هذا الجهد المبــذول فى التفكير والبحث وقتا ضائعا لأن كل فعل يحتاج الى نور يهتدى به والتفكير هو المنار الهادى .

ولذا أريد أن أقدم لكم هذه المقترحات القليلة :

١ ــ اذا كانت ضخامة الحجم والتعقيد المتزايد فى التنظيم لا يخلوان من الخطــر بالنســبة للتنظيمات التعــاونية ويهــددان القيم الديمقراطية فيها ، فمن الممكن ولا شك ايجاد حل كفيل بالتوفيق

بين متطلبات تنحية هذه المنظمات التعاونية وبين القيم التى تسير على هداها ، وتفخر التعاونيات أول ما تفخر بأن أعضاءها يشتركون فى صنع القرار وممارسة مسئولية الاختيار عن طريق عدم مركزية صنع القرار وعدم انحصاره وتقاوم هذه المسئولية الخضـوع للأجهزة التنظيمية العادية بأن تصبح وسيلة للتعبير عن المطالب القائمة على دراسة المعلومات المحلية والحاجات ، فمهما كان تعقيد البنيان التعاونى فان « الادارة الذاتية » فى صنع القرار كفيلة بأن تصعد المعلومات والسلطة معا من القاعدة الى القمة (البنوك المحلية ، الاتحادات ، المستوى الثالث) بدلا من أن تنساب من القمة الى القاعدة ، وهكذا تصبح المرونة الناشئة عن ذلك عامل فاعلية ومرونة فى البناء التعاونى مع الاحتفاظ بالقيم الديمقراطية سليمة لا تمس .

٢ — اذا كان صحيحا أن العلاقات بين التعاونيات والدولة غير محددة تحديدا سليما واضحا بما يسمح للدولة بأن تستوعب تدريجيا الوظائف التى وقع عبئها على التعاونيات فيجب بذل الجهد لتحديد طبيعة ووظيفة وتاريخ المنظمات التعاونية من أجل اعادة تأكيد القيم التى تساعد على تماسك هذه المنظمات وتعريف الجماهير بها ، وانى ممن يعتقدون اعتقادا جازما فى اسـتقلال الحركة التعاونية ازاء الدولة ، وقد تقوم الدولـة بتمويل مشروعات التنمية التعاونية وبذلك ترفع من مستويات المعيشـة عموما وتستطيع قبول هذا التصرف ما دامت هـذه الطريقة تسـاعد وتشجع الممارسة الديمقراطية ، وتتيح للأفراد ممارسة حرياتهم ومسئولياتهم ، ولكن من الصحيح أيضا أن الحركة التعـاونية لابد لهـا — ان أرادت صـيانة حريتهـا — من تقـوية الوعى بشخصيتها وذاتيتها سواء فى داخل الحركة ذاتها أو لدى الجمهور العام ، ولذا يجب عليها تحديد دورها ووظائفها بدقة .

٣ — اذا اقترن مناخ القلق وعدم الاستقرار مع الأحداث والضغوط

الكثيرة قومية ودولية ، فقد يؤكد الى تأثير ضار على مؤسسات التنمية الاجتماعية والاقتصادية مثل منظماتنا ، لكن منظماتنا ليست من الرخاوة بحيث تصبح لا حول لها وعاجزة عن المقاومه أو ابداء المبادرة ، فالتعاونيات ان لم تكن قوة سياسية موازنة الا أنها تستطيع أن تعمل كتيار اجتماعي وثقافي اذا استطاعت تجنب كل أشكال المواجهة (بما فيها المواجهة التقليدية مع الديمقراطية الليبرالية التى لم تزل ديمقراطية مكافحة) وانتهاج ديمقراطية سلمية حقيقية قائمة على حق التعبير والمشاركة ، وينبنى على الحق الأصلى المقرر بموجب المبدأ الديمقراطى الأساسى القائم على اتفاق رأى الأغلبية اعطاء أولوية للمناقشة فى سبيل الوصول للسلطة ، مع وضع فرص الانسجام بين مجموعة الأعضاء فوق المنافسة الشخصية •

ويستطيع التعاون بالعمل الدائب الواعى فى سبيل نشر الديمقراطية احداث الاتزان فى مقابل التوتر وعدم التأكد بشان المستقبل الذى تشكله قوى خارجية متصارعة وتعمل التعاونيات فى سبيل ذلك وتحققه بالمشاركة الفعاله فى بناء هذا المستقبل . وأقول فى النهاية أن نصف الوعى هو نصف تصميم •
a semi-awareness is always semi-deliberate

٤ — وأخيرا لا ينكر أحد حدوث تغيرات اجتماعية عميقة فى كافة المجتمعات الحديثة حتى اذا أصبحت العلاقات الفردية والجماعيه المتبادلة القضية الأولى الشاغلة لعلماء الاجتماع ، لكن علينا ألا نغرق فى القدرية ولا أن نتمنى عودة الماضى ، واذا كانت العودة لحالة استقرار المؤسسات الاجتماعية التى سادت العالم حتى الحرب العالمية الأولى فلاشىء يمنعنا من البحث عما يعادل هذا الاستقرار ، وتستطيع كل جمعية ادخار وائتمان على مستواها المحلى انشاء جزيرة استقرار صغيرة من خلال ادارتها للمدخرات واختيار الاقراض من أجل الوفاء بالحاجات الأساسية

والمشاركة النشطة ومشاركة الأعضـاء أيضا فى اقامة الحيـاة الديمقراطية والشخصية الجماعية ، كما تستطيع أيضا من خلال التكامل فى طريقة مشتركة للحياة توحيد شخصية شعوبنا .

فواجب حركتنا أن توفق بين الديمقراطية وبين الكفاءة والفاعلية .

وعلى حركتنا أن تنشىء مجتمعات يتصرف فيها الرجال والنساء كبالغين مسئولين جديرين بالتفكير والنقد وقادرين على تحديد أهدافهم والمعاونة على ادراكها ، وفى استطاعتهم اقامة الديمقراطية والتضامن بدلا من الأنانية ، وأرى أن ديمقراطية الحركة التعاونية ينبغى أن تتلخص فى جماعية الالتزامات وتبادل الخدمات ، أى نظام واع من الحقوق والواجبات » .

وأعتقد أن كل صوت له حق ملازم له هو أن يسمع مع القدرة على استعمال هذا الحق . وتوجد الارستقراطية بالمقابل حيث يوجد التسليم بأن التعايش بين الأحياء يفرض « حصة الأسد » كحق طبيعى تبرره صفعة الأسد .

وأرجوكم أن نتأكد من أن الحركة التعاونية غير مبنية من أعلى الى أسفل ولنتأكد من أنها لا تقيم منذ البداية جهازا اداريا كبيرا ، وأعتقد أن الحركة التعاونيـة يجب أن تستـند عـلى « التـوازن equilibrium (وعلى التمايز الأساسى أيضا) بين حاجات المجتمع وبين حاجات الفرد المعينة » .

ويجب على التعاونيـات بالدرجـة الأولى أن تراعى الأمانى الانسانية الأولية ، أى مسألة وعى الانسان بوجوده معا يتفرع عنها من المغايرة للآخرين ، فوجودى معناه أيضا أن غيرى موجود ، وهذا يقتضى الفحص أى النظر بامعان الى النفس والى الجار وبالتالى أن يكون هذا الفرد نفسه موضع نظر الآخرين وبنفس الطريقة .

لكن يبدو أن الصعوبة ما تزال قائمة فى مجتمع اليوم ، وبعبارة أخرى كيف تعامل جارك بصفته « الغير » (أى كنفسك) فى تركيب اجتماعى أخذت الجيرة فيه تتوارى وتختفى والاحساس بالجار كفرد متميز يزول •

ويقينى أن الحركة التعاونية سوف تتقدم بفضل مناخيها وبفضل كل من يؤمنون بالمثاليات التعاونية ، لكن تقدمها سيكون على مراحل ، وكل بداية صعبة ، ويبدو لى أن انشاء المجتمعات الأساسية شيء أساسى وضرورى ، وعلينا أن نتذكر دائما أن « الفرد لا يوجد حقيقة الا بعلاقاته مع الآخرين وهذا يوجد المجتمع تلقائيا ، ولا يمكن للفرد أن يوجد الا بوجود المجتمع » فليس الانسان انسانا لأنه اجتماعى بل هو اجتماعى لأنه انسان » •

وأرجو ألا يقلد بعضنا بعضنا ، بل يجب أن تكون لنا أصالتنا الخاصة وأن نحافظ عليها بل أذهب الى القول بأن تعاونيات البلاد النامية تستطيع أن تقدم الكثير لنا نحن فى البلاد الصناعية وتبعث فينا ايماننا التعاونى ، فهو اعتراف منا بالفشل حين نرى الفرد يتضاءل ليصبح مجرد رقم فى السجلات ، وحتى تستمر الديمقراطية حية ومقترنة أيضا بالكفاءة العملية علينا أن نطبق مبدأ الاتباع بمعنى أن تتولى هيئة على مستوى أعلى عمل ما لا يستطيع المستوى الأدنى عمله ، ويقتضى مبدأ الاتباع تقسيم طبيعة الوسائل والموارد حسب الوظائف الواجب انجازها فهو عامل من عوامل التنسيق والانسجام •

ولا يوجد الفرد الا حيث يوجد الاستقلال ، ولا يقوم التضامن بين الأفراد على أساس من الذوبان بل على أساس من احترام الفروق بينهم وتنوع المهن والاتجاهات •

ومهمة الحركة التعاونية القضاء على استغلال الانسان للانسان ، ويفترض ذلك المبادأة والمبادرة من جانب الأفراد فى مجتمعات القاعدة .

الأساسية ويجب توسيع نطاق نشاط هؤلاء الأفراد ودعمه عن طريق منظمات مركزية توجهها القاعدة وتراقبها .

وليس من مهمة الحركة التعاونية معالجة الأزمات ولا معالجة القلق وعدم الرضا ، بل عليها أن تجمع الناس معا رجالا ونساء لا ليعملوا فى مجموعات منفصلة بل ليعملوا معا لهدف سام واحد لهم جميعا ، وعليها أن تحث الرجال والنساء على أن يقرروا مصيرهم بأنفسهم ويحترم كل منهم الآخر وينظموا أنفسهم ويجتمعوا معا على المعاونة المتبادلة .

ويعتبر التدريب لتحمل المسئولية أساس العمل فى الحركة التعاونية لكن علينا أن نبدى أصالة فى طرائقنا التدريبية ، ومن ناحيتى فانى أؤمن بفضائل التدريب « فى الواقع » ومن خلال العمل الفعلى ، وينبغى ايمانى بهذه الطريقة من ممارستى لها وخبرتى فيها ، وعندما بدأت العمل عام ١٩٣٣ لم تكن لدى أية خبرة ولا تدريب مهنى من أى نوع لكن تعلمت كل ما أعرفه من خلال الأنشطة النقابية والتعاونية فلم أتعلم مهنة البنوك بالجامعة ولكن من الممارسة وبالاصرار والعزم من ناحيتى .

ويمتلك كل منا ثروة من نوع خاص ، وحتى لو كان أميا أو لم يدخل مدرسة كبيرة ، ولم تزل الكلمة المنطوقة أحسن وسائل الاتصال ، ولكل شىء بداية ، وتتيح الكلمة المنطوقة الشرح والمناقشة وتنسيق اتخاذ القرار بمشاركة الجميع ، ومع ذلك يجب ألا ينحصر حق تحصيل الثقافة فى أقلية صغيرة .

ويجب علينا توصيل أفكارنا وخبراتنا ومعتقداتنا لمواطنينا ، وأعتقد أن فكرة مسئولية المجتمع وعملية صنع القرار على أساس تبادل المعلومات مع احترام الخلاف فى الرأى ، ووجود لغة مشتركة بيننا دون تعقيدات ومزايا تكنواقراطية ، هى بعض من المميزات القائمة

فعلا والتى يجب نشرها والتوسع فيها لتصبح نموذجا لنظام جيد من المشاركة الديمقراطية ، ويجب أن نتعلم كيف نقنع بدلا من أن نفرض الآراء ، وكيف نستميل بدلا من الدخول فى مناقشات عقيمة وكأننا نخاطب من به صمم •

ولا أقول بأنه ليس هناك شىء آخر يمكن عمله لتوسيع المجال الثقافى ، وتدريب الاخصائيين اللازمين لأى مؤسسة ، ولكن اذا أرادت الحركة التعاونية أن تستهدف غرضا ساميا موحدا فعليها أن تصوغ رسالة موحدة وأن تطوعها لتناسب كل الأزمان ، اذ أن الحركة تتعرض للأخطار بسبب تنوع واختلاف أقوالها بشدة وكثرة ، وعلينا بدلا من اصدار رسالة عن طريق الكلام هنا وهناك عن الحركة التعاونية أن نتفق معا على ايجاد طرق جديدة للتحدث الى العالم الذى هو مسرح أنشطتنا مما يوجب علينا التأقلم معه ، ويفترض ذلك وجود مكان اجتماع نتخذه منبرا لتطوير لغة مشتركة مفهومة للبشرية جمعاء ، ويفترض بالتالى أن نولى الأولوية لتطوير الموارد البشرية وللتنسيق على المستوى الدولى ، ويفترض أيضا قيام التعـاون بين الحركات التعاونية الكبرى للادخار والائتمان فى الولايات المتحدة وكندا وأوربا التى تقوم بمشروعات تنمية فى أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية • وهو ما أشار اليه دانو Mr. Daneau فى كلمته ، ويفترض بالاضافة الى ذلك أن نهب للدفاع عن التعاون وخصائصه وخصوصياته والسعى لدى السلطات العامة للحفاظ عن استقلال كافة المنظمات الوليـدة ، ويفترض أخيرا استراتيجية مشتركة فى التجارة والمساعدات •

وتستطيع لجنة الاتصال الدولية للادخار والائتمان التعاونى أن نقوم بهذا العمل اذا أردنا ، وفى اعتقادى أن هذا المؤتمر الخامس قد أكد أنه كان من الضرورى قيام حوار بيننا من أجل الوصول الى اتفاق فى الرأى ووضع صيغة تنظيمية لاتقف عند حد اعداد مؤتمر دولى كل أربعة أعوام – برغم فائدته ... بل وأيضا تستطيع الاستجابة الى

الاحتياجات التى عرضت وكان التعبير عنها قويا ، وأعلم أن المهمة ليست سهلة لأن لكل تنظيم معوقات وضغوط تؤثر عليه ، لكنى أثق فى المستقبل لأنى أثق فى البشرية وسلامة رأيها وتعقلها وكرمها وتجردها .

ولن نستطيع انجاز مهمتنا كاملة بغير التعاضد فيما بيننا ومع مختلف أشكال المؤسسات التعاونية الأخرى المنضمة معا فى الحلف التعاونى الدولى وهو أمر ميسور فى أوضاع يجب البحث عنها ، وبصفتنا ابداعيين يجب أن يكون فى تصورنا أن نصل الى الوحدة مع التنوع وأن نمارسها .

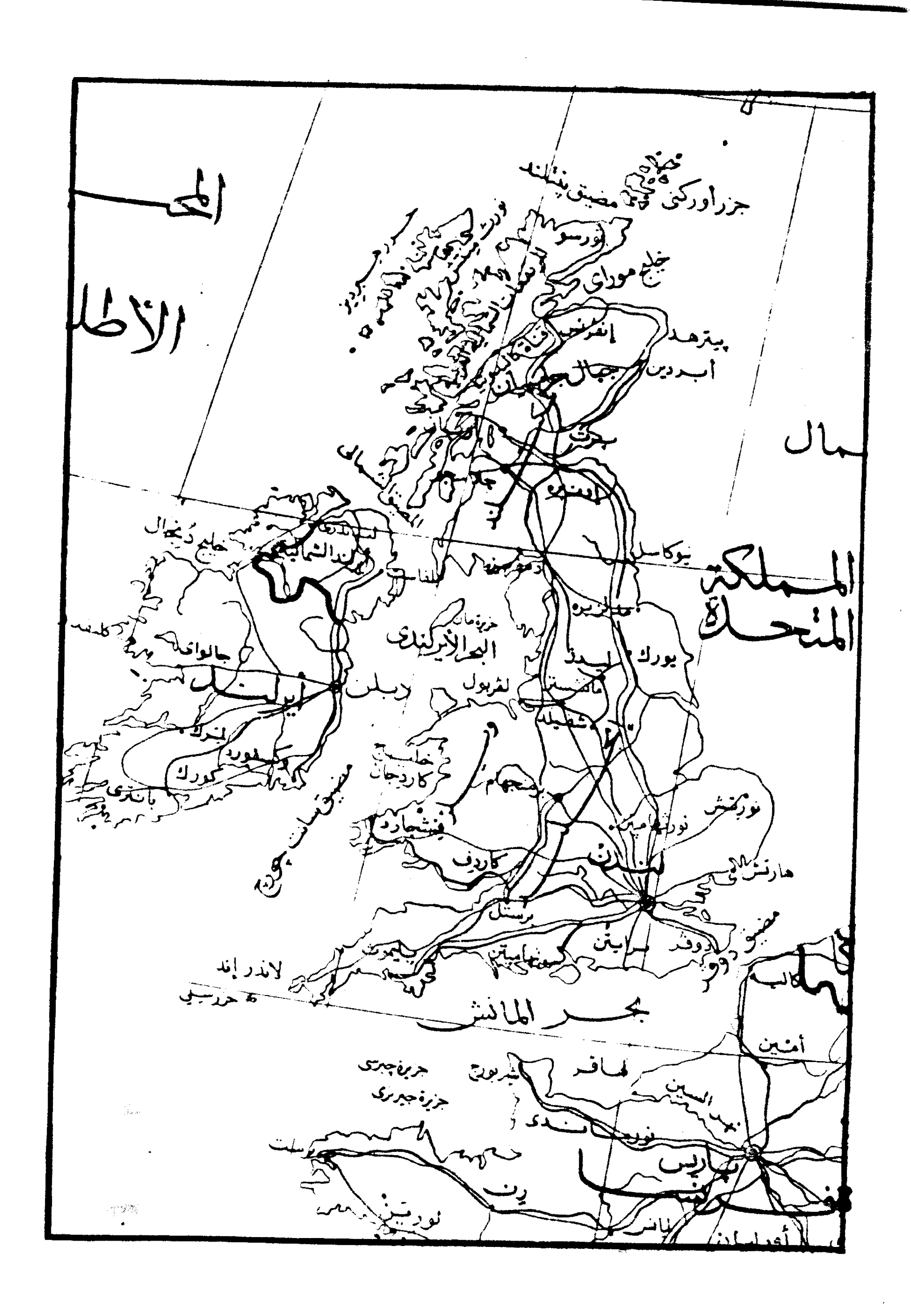
ويجب أن نصوغ الاجابة على تطلعات الانسان الجديد وآماله ؛ أى الرغبة الحالية فى المشاركة النشطة فى فتح حوار حقيقى لا يتجاهل الصعوبات أو يتهرب منها بل يهدف الى ازالة التوترات فى ديالكتيكية مستمرة متقدمة .

ويجب استخدام جميع تقاليد الحركة التعاونية الثقافية والتاريخية لتكون أساسا للتحولات اللازمة التى تجعل من تلك الحركة أداة جديدة فعالة لتجمع كبير مفتوح لكل النساء والرجال مهما كانت آراؤهم أو معتقداتهم ماداموا يرغبون فى اكتشاف الكمال الذى أساء مجتمعنا ادارته كل هذه المدة الطويلة .

وبعزم وتصميم واتحاد هؤلاء الرجال والنساء برغم تنوع الأفراد والجماعات الاجتماعية فى الحركة التعاونية يمكنهم بذلك تطوير أنفسهم معا للوصول الى هدف مشترك .

الفصل الثانى

إدارة النشاط التعاونى فى بريطانيا



جزر اوركنى
مضيق بنتلند
خليج موراى
بيترهد
ابردين
الأطل
المملكة المتحدة
يوكاسل
البحر الايرلندى
جزيرة مان
يورك
لفربول
دبلن
ايرلند
جالواى
خليج دنجال
كورك
باندرى
كاردجان
كارديف
برستل
نورتش
هارتش
دوفر
برايتن
لاندز إند
بحر المانش
أمين
جزيرة جيرنزى
جزيرة جيرزى
شيربورج
باريس
رن

تمهيـــــد :

تقع بريطانيا ، ويطلق عليها في كثير من الاحيان «المملكة المتحدة» في الشمال الغربي من الساحل الاوربي ، ويحدها من الشمـال ومن الشمال الغربي المحيط الاطلنطي ، كما ويحدها من الشرق بحر الشمال ، ويفصل بريطانيا العظمى عن القارة الاوربية «القنـال الانجليزى» ، ويبلغ عرضه فى أضيق مسافة بين بريطانيا وساحل أوربا ٢١ ميل عند المنطقة التى يطلق عليها «مضيق دوفر»...ويبلغ مجمل مساحة المملكة المتحدة ٩٤٢١٤ ميل مربع .. وتتضمن هذه المسـاحة أربع منـاطق جغرافية متميزة ... وهى «منطقة انجلترا» وتبلغ مساحتها ٥٠٣٢٧ ميل مربع ، «منطقــة ويلز» وتبـلغ مساحتهـا ٨١١٧ ميل مربع ، و«منطقة اسكتلندا» وتبلغ مساحتها ٣٠٤١١ ميل مربع ، وهذه المناطق الجغرافية الثلاث تشكل الجزيرة الكبرى لبريطانيا العظمى ، والمنطقة الاخيرة وهى «منطقة شمال ايرلندا» وتبلغ مساحتها ٥٢٠٦ ميل مربع ، هذا بالاضافة الى وجود مجموعة جزر صغيرة تعد بالمئـات تطبق من الناحية الادارية كافة النظم واللوائح المطبقة فى كافة المناطق الاخرى.

ولعل من الاهمية بمكان أن نوضح أن هنـاك جزيرة كبيرة يطلق عليها «جزيرة الانسان Isle of Man » وتبلغ مساحتها ٢٢٧ ميل مربع ... وكذلك جزر القنال وتبلغ مساحتها ٧٥ ميل مربع ، هـذه الجزر لا تعتبر من الناحية النظرية جزءا من المملكة المتحدة ، وذلـك رغما عن أن كافة الاحصائيات والبيـانات التى تتعـلق بهذه الجزر تتضمنها التقارير الصادرة عن بريطانيا ، ويرجع السبب فى هذا الى أن هذه الجزر تعتمد تماما على المملكة المتحدة .

ووفقا للاحصائيات الصادرة عام ١٩٦١ فان مجموع المملكة المتحدة بلغ وقتئذ ٥٢ر٦٧٥ر٥٥٦ نسمة ، وهذا العدد يوضح أن هناك زيادة فى تعداد السكان قدرها ٢ ½ مليون عن التعداد السابق الذى أجرى فى عام ١٩٥١ ، وهذه الزيادة الكبيرة ترجع الى قلة عدد الوفيات وارتفاع معدل المواليد • وقد أوضح تعداد السكان عام ١٩٦١ أن المناطق الجغرافية الاربعة تعدادها كما يلى :

منطقة انجلترا	تعدادها	٤٣ر٤٣٠ر٩٧٣
منطقة ويلـــز	تعدادها	٢ر٦٣٠ر٦٣٢
منطقة اسكتلنـــدا	تعدادها	٥ر١٧٨ر٤٩٠
منطقة شمال ايرلندا	تعدادها	١ر٤٢٥ر٤٦٢

وكذلك فان تعداد السكان المشار اليه قد أوضح أن جزر القنال والتى تعتمد على المملكة المتحدة كان كما يلى :

جزيرة ليل أوف مان	تعدادها	٤٨١٥١
جزيرة جيرســـى	تعدادها	٦٣٣٤٥
جزر أخرى صغيرة	تعدادها	٤٧١٧٨

ويلاحظ أن الكثافة السكانية بالنسبة لسكان المملكة المتحدة تعتبر من أعلى النسب فى العالم ، حيث تبلغ ٥٦٤ شخص للميل المربع •

وفيما يتعلق بالناحية الاقتصادية فان اقتصاديات المملكة المتحدة تعتمد أساسا على الصناعة ، حيث أن بريطانيا تعتبر من الدول المتقدمة فى عالم الصناعة ، كما وأنها تعتبر ثانى دولة فى العالم بعد الولايات المتحدة الامريكية فيما يتعلق بالمواد الاولية فيما عدا الفحم ونوعيـة غير جيدة من الحديد ••• وكذلك رغما عن أن لهـا مسـاحات زراعية محدودة تمكنها من الحصول على نصف احتياجاتها الغـذائية فقط •

رغما عن كل هذا ، فان المملكة المتحدة تقوم بتصدير ½ المواد الاولية، وكذلك مثل هذه النسبة فيما يتعلق بالمواد المصنوعة. وتستورد بريطانيا كميات هائلة من القمح واللحم والزبدة والاعلاف والنشاء والطباق والصوف والخشب وغير ذلك من الادوات والمواد الكيماوية التى تحتاجها الصناعة ، وتوضح الارقام المنشورة أن كل شخص يشتغل بالزراعة يخدمه ١٣ عامل من عمال الصناعة فى المناجم والاسكان الزراعى ... كما وأن الصناعة وفقا لاحصائيات عام ١٩٦١ أسهمت ½ ٣٦٪ فيما يتعلق باجمالى انتاج السلع والخدمات .

ومن الملاحظات الجديرة بالاهتمام والتى تدور على السنة رجال الصناعة فى بريطانيا ، ذلك الانكماش الذى حدث فى صناعة النسيج وعلى وجه الخصوص الصناعات القطنية ، حيث أن بريطانيا كانت تعتبر من أكبر دول للعالم تقدما فى تصدير السلع نتيجة للمنافسة الحادة من كل من اليابان والهند . وكذلك تعانى بريطانيا من انخفاض تصدير الفحم نتيجة لمنافسة البترول واكتشاف مناجم الفحم فى أوربا، هذا بالاضافة الى أن الكثير من الصناعات المرتبطة بصناعة النسيج صارت الى حد ما متخلفة نسبيا نتيجة للتقدم التكنولوجى الذى تطبقه الكثير من الصناعات فى الدول التى استطاعت أن تقيم مصانعها على أسس علمية حديثة . وتوضح الاحصائيات أن انتاج بريطانيا الصناعى قد زاد ٤٠٪ فى عام ١٩٦١ عما كان عليه فى عام ١٩٥١ . وتعتبر بريطانيا مركزا للتعامل فيما يتعلق بمنطقة الاسترلينى والتى تشمل ⅘ سكان العالم .

وفيما يلى نعرض لتطور التنظيم التعاونى فى هذه الدولة التى أعتبرت مبدأ للتنظيم التعاونى الناجح .

النشاط الاقتصادى لجمعيات التجزئة

اجتاز التعاون فى المملكة المتحدة مرحلتين تعـرف أولاهما بدور المحاولات أو التجارب ، والثانية بمرحلة التنفيذ العملى للتنظيم التعاونى الناجح وتقـوم الحركة التعاونية الآن بدور بالغ الأهميـة فى النشاط الاقتصادى فى المملكة المتحدة اذ أن جمعيات التجزئة تنتشر فى شتى أنحاء المملكة وتكاد تعرف الأحياء بما فيها من جمعيات تعاونية ، فبينما كان عدد أعضاء الجمعيات فى عام ١٨٨٠ يبلغ ١٠٦١٣ عضو ، ورقم معاملاتها ٢٨٣ر٦٥٥ جنيها انجليزيا نرى أن عدد الجمعيات أصبح فى عام ١٩٥٩ يبلغ نحو ألف جمعية ، عدد أعضائها ١٢ر٧٩١ر٥٦٧ ، ورقم معاملاتها ١ر٠٢١ر٨٣٠ر٨١٤ جنيها .

وقد أظهرت الأرقام المنشورة عن جمعيات التجزئة فى نهـاية عام ١٩٦٢ تقدما كبيرا اذا بلغ عدد الأعضاء ١٣ر١٤٠ر١٨٨ عضوا كما بلغت جملة قيمة المبيعات فى نهاية هـذا العام مبلغا وقدره ١ر١٥٣ر٩٤٠ر٩٢١ جنيه انجليزى .

ونحن نورد جدولا يوضـح تطور متوسط قيمة الخدمة للفرد فى نجلترا منذ عام ١٩٥٩ حتى عام ١٩٥٩ .

جدول رقم (١)

بيان تطور متوسط قيمة الخدمة للفرد بالمملكة المتحدة

فيما بين عامى ٢٩ ، ٥٩

السنة	عدد الجمعيات	عدد الأعضاء	جملة الخدمات	متوسط الخدمة للفرد
١٩٢٩	١٢٤٣	٦ر١٦١ر٩٩٤	٢١٦ر٩٦٧ر٠٩٩	٣٥ر٢
١٩٣٠	١٢١٠	٦ر٤٠٢ر٩٦٦	٢١٧ر٣١٨ر٠٠١	٣٣ر٩
١٩٣١	١١٨٨	٦ر٥٩٠ر٠٢٠	٢٠٧ر٨٨٨ر٣٨٥	٣١ر٦
١٩٣٢	١١٧١	٦ر٧٦٠ر٤٣٢	٢٠١ر٢٢١ر٥٨١	٢٩ر٨
١٩٣٣	١١٥٠	٦ر٩١٧ر١٣٨	٩٧١ر٢٥٧ر٨٠٩	٢٨ر٥
١٩٣٤	١١٣٥	٧ر٢٠٢ر٧٢١	٢٠٧ر٠١٤ر٨٠٩	٢٨ر٧
١٩٣٥	١١١٨	٧ر٤٩٣ر٩٧٢	٢٢٠ر٤٢٩ر٥١٧	٢٩ر٥
١٩٣٦	١١٠٧	٧ر٨٠٧ر٩٤٣	٢٣٣ر٨٤٤ر٣٥٠	٢٩ر٩
١٩٣٧	١٠٩٤	٧ر٠٨٤ر٩٩٠	٢٥١ر٣٩٤ر٠٤٧	٣١ر٠
١٩٣٨	١٠٨٥	٨ر٤٠٤ر٦٨٨	٢٦٣ر٢٦٥ر٣٠٦	٣١ر٣
١٩٣٩	١٠٧٧	٨ر٦٤٣ر٢٣٣	٢٧٢ر٢٩٣ر٧٤٨	٣١ر٥
١٩٤٠	١٠٥٦	٨ر٧١٦ر٨٩٤	٢٨٩ر٨٨٠ر٩٩	٣٤ر٣
١٩٤١	١٠٥٩	٨ر٧٧٣ر٢٥٥	٣٠٢ر٢٤٦ر٣٢٩	٣٤ر٥
١٩٤٢	١٠٥٨	٨ر٩٢٤ر٨٦٨	٣١٩ر٤٤٨ر٤٧٦	٣٥ر٨
١٩٤٣	١٠٥٤	٩ر٠٨٢ر١٨١	٣٣١ر٥٧٤ر١٢٣	٣٦ر٥

تابع جدول رقم (١)

السنة	عدد جمعيات	عدد الأعضاء	جملة الخدمات	متوسط الخدمة للفرد
١٩٤٤	١٠٥٠	٩ر٢٢٥ر٠٩٣	٣٥٢ر٣١١ر٢٧٧	٣٨ر٢
١٩٤٥	١٠٥٠	٩ر٤٠٤ر٨٧٧	٣٦١ر٠٧٥ر٩٦٧	٣٨ر٤
١٩٤٦	١٠٣٧	٩ر٧٣٠ر١٤٠	٤٠٢ر٤٧٦ر٩٤٢	٤١ر٤
١٩٤٧	١٠٣٢	٩ر٩٧٦ر٧٠٩	٤٤٣ر٧٠٩ر٣٥٢	٤٤ر٥
١٩٤٨	١٠٣٠	١٠ر١٦٢ر٢٩٩	٥٠٢ر٦١٦ر٥٣٢	٤٩ر٥
١٩٤٩	١٠٢٤	١٠ر٤١٣ر٦١٨	٥٤٨ر٩٩٥ر٧٥٤	٥٢ر٧
١٩٥٠	١٠١٩	١٠ر٦٩١ر٥٤٣	٦١٣ر٧٦٥ر٢٢٠	٥٧ر٤
١٩٥١	١٠٠٦	١٠ر٩٢٩ر٣٣٦	٦٦٣ر٩٠٨ر٣٣٩	٦٠ر٨
١٩٥٢	١٠٠١	١١ر٠٩٣ر٢٥٩	٧٢٠ر٤٢١ر١٧١	٦٤ر٩
١٩٥٣	٩٨٨	١١ر٢٣٤ر٧١٨	٧٦٤ر٠٢٠ر٥٧٢	٦٨ر٠
١٩٥٤	٩٧٣	١١ر٤٨٦ر٧٢٦	٧٩٢ر٩٨٠ر٨٣٢	٦٩ر٠
١٩٥٥	٩٦٤	١١ر٧٨٣ر٢٦٧	٧٤٢ر٤١٢ر٠٣٠	٧١ر٥
١٩٥٦	٩٤٧	١٢ر٠٧٠ر٦٢٣	٩٠٨ر٣٦٦ر٢٢٧	٧٥ر٣
١٩٥٧	٩٣٦	١٢ر٣٣٣ر٨٣٢	٩٧٦ر٠٦٦ر٧٨٤	٧٩ر١
١٩٥٨	٩١٨	١٢ر٩٥٤ر١٨٦	٩٩٧ر٧٧٩ر٣١٩	٧٩ر٢
١٩٥٩	٨٨٩	١٢ر٧٩١ر٥٦٧	١ر٠٢١ر٨٣٠ر٨١٤	٧٩ر٩

ويتبين من الجدول السابق أن قيمة متوسط خدمة الفرد قد أخذ فى الصعود الى حد كان يتناسب أو يتقارب مع موجة الانتعاش التدريجى التى أعقبت سنوات الكساد ، والتى جاءت فى أعقابها الحرب العالمية الثانية ، وما خلفته من تضخم فى الدخول النقدية فان الرقم القياسى لأسعار التجزئة وصل ١٢٨ر٤ ، ١٢٩ر٧ ، ١٣١ فى السنوات ١٩٤٣ و ١٩٤٤ و ١٩٤٥ على التوالى وهى أقصى سنوات الحرب بالنسبة لسنة ١٩٣٩ كأساس وذلك يدل على أن الزيادة فى جملة الخدمات على توالى السنين أو فى متوسط قيمة الخدمة للفرد ترجع الى زيادة حقيقية فى بيع كميات السلع ، ولا ترجع الى انخفاض قيمة العملة •

حسن خدمة المستهلك

ومما يوضح مدى تقدم الحركة التعاونية الاستهلاكية فى بريطانيا وازدياد معدل خدمتها ما ترتب على تقيد الاستهلاك بالبطاقات الذى فرضته ظروف الحرب ، فقد كان على المستهلك أن يقيد بنفسه اسمه فى متجر التجزئة الذى يرغب فيه ، وكان له حرية اختيار شراء السلع المقننة من عدة متاجر مختلفة فكان يسجل مشترياته فى كل سلعة فى متجر يختلف عن الآخر ، فاذا لم يرض عن مستوى الخدمة ، أمكنه خلال فترات محددة أن يحول بطاقته الى متجر آخر •

وفى ظل مثل هذه الظروف التى يكون للمستهلكين فيها حرية واسعة للاختيار ، يصبح للأعداد المسجلة فى كل متجر أهمية خاصة ودلالة لها قيمتها •

وفيما يلى نورد جدولا يوضح عدد المسجلين فى الجمعيات التعاونية البريطانية لشراء السلع الغذائية بالبطاقات فى عام ١٩٤٧ •

جدول رقم (٢)

عدد المسجلين فى الجمعيات التعاونية لشراء السلع الغذائية

بالبطاقات وفقا لاحصاء عام ١٩٤٧(١)

السلع	عدد المسجلين	النسبة المئوية للسكان المدينين
السكر	١٢ر٣٩٤ر٠٠٠	٢٥ر٥
الزيت والمسلى الصناعى	١٢ر٢٩٩ر٠٠٠	٢٥ر٤
شحم ولحم الخنزير	١١ر٣٤٦ر٠٠٠	٢٣ر٤
دهنيات المطبخ	١٢ر٢٩٩ر٠٠٠	٢٥ر٤
اغذية محفوظة	١٢ر٣٩٤ر٠٠٠	٢٥ر٥
جبن	١٢ر٢٨٧ر٠٠٠	٢٥ر٣
بيض	٩ر١٢٣ر٠٠٠	١٧ر٨
لحم	٧ر١٠٤ر٠٠٠	١٤ر٧

ويلاحظ مع ما تقدم أن بعض السلع الحرة كانت الجمعيات تؤثر بها عملاءها المسجلين لديها مما أدى الى ارتفاع بيع السلع الحرة فيهـا أيضا بوجه عام ، وكان ذلك مما ساعد الجمعيات على تحسين خدماتها ، والتوسع فى أصناف السلع التى تتعامل فيها وأكسبها ثقة الجمهور بوجه عام والأعضاء بوجه خاص .

---

(1) The Co-operative Movement In Britain By E. Topham and J. A. Hough P. 22.

ويلاحظ أن البحوث العلمية فى انجلترا قد دلت أن مختلف الطبقات تتعامل مع جمعيات التجزئة التعاونية وأن نسبة تعاملها كما يلى[1] :

(أ) ... ...

(ب) ١٢٪ من الطبقة المتوسطة ٠

(جـ) ٦٠٪ من العمال المهرة ٠

(د) ٢٨٪ من العمال غير المهرة ٠

ويلاحظ أن الطبقة العليا (أ) قد أهملت نظرا لضآلة عدد المتعاملين منها ٠

ويتبين من هذا الجدول أن أكثر من ربع سكان بريطانيا قد أقبلوا مختارين على شراء المواد الأساسية التى يعتمد عليها البيت من جمعيات التجزئة التعاونية ، ويعزى انخفاض عدد المسجلين لشراء اللحم من الجمعيات الى عدم تعامل كثير من الجمعيات فى هذه السلعة ٠

وفيما يلى نورد جدولا يعطينا صورة واضحة عن مدى قوة الجمعيات التعاونية فى بعض الأقسام ، وعن مدى ضعفها النسبى فى أقسام أخرى وذلك طبقا لاحصاء أجرى فى أوائل عام ١٩٤٧ ٠

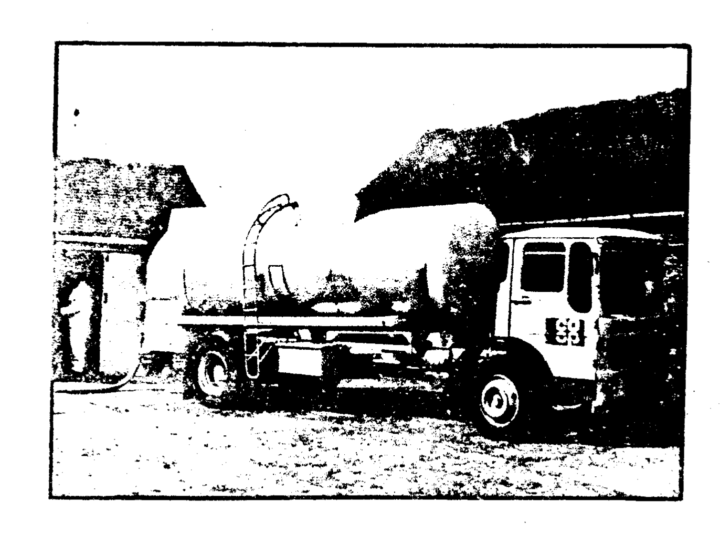
---

(1) The British Cooperative Movement By ryvyon Adcams
The Cooperative Movement in Britain By: E. Topham and J. A. Hough — Longmans P. 22.



وتملك جمعية الجملة قطيعا من البقر الذى يمدها بالألبان وتوضح الصورة العليا جانبا رمزيا لهذا القطيع ٠

وأما الصورة التى فى أسفل فهى صورة لناقلة ألبان وهى واحدة من الأسطول الكبير الذى تمتلكه جمعية الجملة ٠



جدول رقم (٣)

يوضح مدى قوة الجمعيات التعاونية وضعفها النسبى فى بعض الاقسام

القسم	ملايين الجنيهات الانجليزية	النسبة الى التجارة الداخلية
بقالة ـ اطعمة ـ خبز ـ حلويات	٢١٦	١٨ ـ ٢٠
لحوم	٣٣	١٢
البان	٤٨	٣٢
ملابس اقمشة منزلية . اثاث . ادوات منزلية	٥٤	٦ ـ ٧
احذية	١١	١٠
ادوية	٧	٦
لحوم	١٨	١٥ ـ ٢٠

ويتبين من الجدول السابق أن جمعيات التجزئة تقوم بدور كبير الأهمية فى مجالات التوزيع بالنسبة للتجارة الداخلية ، ففيما يتعلق بالألبان مثلا تقوم هذه الجمعيات بتوزيع ٣٢٪ من مجموع تجارة الألبان فى المملكة ، ويرجع ذلك الى أن الجمعيات التعاونية للتجزئة تقوم بعملية تعقيم اللبن بطريق البسترة .

كذلك تقوم الجمعيات بتفصيل الملابس الخاصة بالرجال والسيدات ويلحق بها أقسام لصناعة الأثاث والأحذية ، وبعض هذه الجمعيات لها محلات للغسل والكى كما توجد بعض الجمعيات التى تدير دور للسينما على أساس تجارى .

ولا يفوتنا أن نشير هنا الى ما تمتلكه جمعيات التجزئة من الأعداد الكثيرة من سيارات توزيع السلع والخدمات على المستهلكين ، وقد قدر الاتحاد التعاونى عددها فى عام ١٩٣٨ نحو ٢٠ ألف عربة .

جمعيات الجملة وأثرها فى انتشار الحركة التعاونية :

ولعل من أهم الأسباب التى ساعدت على انتشار الحركة التعاونية الاستهلاكية فى المملكة المتحدة . تأسيس الجمعية التعاونية الانجليزية للاتجار بالجملة عام ١٨٦٣ والجمعية التعاونية الاسكتلندية للاتجار بالجملة عام ١٨٦٣ فقد اتسع نشاط هاتين الجمعيتين وأصبحتا تمتلكان كثيرا من المصانع التى تنتج ما يحتاج اليه أعضاء الحركة التعاونية مثل مصانع الأحذية والأقمشة ، وتفصيل الملابس والكاكاو ، والشيكولاته والصابون والأثاث وطحن الغلال والطباعة . كما كونتا سويا جمعية الجملة الانجليزية الاسكتلندية المشتركة واشتركتا فى شراء مزارع شاسعة للشاى فى سيلان وجنوب الهند وغيرهما وصار لهما مستودعات بأمريكا وفرنسا والدانمارك وألمانيا وكندا وأسبانيا وتمتلكان أسطولا تجاريا كبيرا لنقل السلع والمواد الخام من شتى أنحاء المعمورة ، كمايقوم بتصدير المنتجات التعاونية الى كثير من الهيئات لتعاونية فى البلدان الأخرى .

وحتى نلقى ضوءا على مدى أهمية الحركة التعاونية فى النشاط الاقتصادى للمملكة المتحدة نورد جدولا يوضح جملة خدمات مختلف أنواع الجمعيات فى عام ١٩٥٣ (رجاء النظر الى الجدول رقم ٤)

ونعتقد أنه مما ساعد على انتشار خدمات الحركة التعاونية فى المملكة المتحدة ذلك الأسلوب العلمى الذى انتهجته لمسايرة احتياجات أعضائها فى ظل الظروف المحيطة بها ومن ذلك مثلا انشاء جمعية الجملة فى عام ١٨٧٢ قسما للأعمال المصرفية لتمويل نشاطها ونشاط الجمعيات التعاونية المندرجة فى عضويتها ، ثم انتهاجها الأسلوب العملى الذى يمكنها من تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية لها ولأعضائها عن طريق الاتفاق

جدول رقم (٤)
جملة خدمات الجمعيات فى عام ١٩٥٢

نوع الجمعية	عدد الاعضاء من الجميات	جملة الخدمات
جمعيات تجزئة	٩٩٨	٧٦٤ر٠٢٠ر٥٧٣
اتحادات محلية	٨٩	٢١ر٥٧٤ر٩٢٩
جمعيات انتاجية	٤٧	٦ر٥٣٤ر٤١٧
جمعيات ذات طبيعة خاصة	١٧	٥ر٦٣٤ر٣٦٥
الجمعية الانجليزية لتجارة الجملة	١	٢٠ر٨٨٧ر٩٥٠
الجمعية الاسكتلندية لتجارة الجملة	١	٨٤ر٦٢٠ر٣١٧
الجمعية الإيرلندية الزراعية لتجارة الجملة	١	٣ر٠١٥ر٦٥٨
الجمعية الانجليزية الاسكتلندية المشتركة لتجارة الجملة	١	١٧ر٧١٤ر٦٦١
الجمعية التعاونية الأهلية للمواد الكيماوية	١	٤٦٧ر١٧٤
الجمعية التعاونية للطباعة	١	٦٩١ر٢٢٩

مع بعض البنوك التى تثق فيها على أن تكون وكيلة لها فى المناطق التى توجد بها الجمعيات حتى تيسر لهـذه الجمعيات الفرصـة بأن تفتح لها حسابات لدى هذه البنوك وفيما يلى نورد بعض الأرقام التى تفصح عن مدى ما حققته البنـوك التعاونية من ثقة لدى المواطنين بصـفة عامة والتنظيمات التعاونية وأعضائها بصفة خاصة فالجدول رقم ٥ يوضح عدد الحسابات التجارية وجملة المودعات فى بنك الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة . والجدول رقم ٦ يوضح عدد الحسابات وجملة مبالغها المودعة فى بنك الجمعة الاسكتلندية التعاونية للاتجار بالجملة ، ونرجو أن يكون مفهوما أن معظم هذه المبالغ من الجمعيات المحلية المندرجة فى عضويتها الأمر الذى يكشف بوضوح عن مدى ثقة جمعيات التجزئة فى الجمعيات الأم وتكاتفها لكى تنهض بها بما يحقق أهداف التعاون .

جدول رقم (٥)

بنك الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة

(الحسابات المختلفة وجملتها)

السنة	عدد الحسابات		جملة المبلغ (ج.ك)
	جارية	ايداعات	
١٩٥٥	٩٦٢٤٦	٥٨٠٦٧	٣٩٩٤١٧٥٧٧٣
١٩٥٦	١٠٠٤٧٠	٥٨٣٤٣	٤٣٢١٢٤٢٧٤٧
١٩٥٧	١٠٤٩٦٨	٥٨٤٢٢	٤٦٣٧٨٤٢٢٩٨
١٩٥٨	١١٠٢٩٠	٥٧١٤٨	٥٠٤٢٣٢٣٦٤٣
١٩٥٩	١١٦٧٢٢	٥٦٢٨٠	٥٢٧٥٤٥٠٦٧٦

جدول رقم (٦)

بنك الجمعية الاسكندرية التعاونية للاتجار بالجملة

والحسابات المختلفة وجملتها

السنة	عدد الحسابات		جملة المبلغ (ج.ك)
	جارية	ايداعات	
١٩٥٥	٢١٨١	٣٨٦٢	٤٤٨١١٨٥٦٩
١٩٥٦	٢٢٩٣	٣٨٣٤	٤٨٢٣٥٧٥٩٤
١٩٥٧	٢٣٤٩	٣٥٩١	٤٩٤٢٥٦٥٤٠
١٩٥٨	٢٦٦٦	٣٤٤٨	٥٠٧٩٦٣٥٢٨
١٩٥٩	٣٠٦٦	٣٣٣١	٤٣٥٥٨٠٤٣٥

ولعل نظرة واحدة الى الأرقام السابقة تفصح عن الثقة التى تلاقيها البنوك التعاونية فى المجتمع البريطانى الأمر الذى مكن هذه البنوك من أن توجه مدخرات الجمعيات التعاونية توجيها مثمرا ومفيدا ويعود على المستهلكين بأفضل النتائج ويجنبهم جشع الرأسماليين واستغلال المستغلين ومن أجل ذلك اكتسبت هذه البنوك ثقة كثير من العملاء كالنقابات العمالية والأندية على اختـلاف أنواعها وعلى وجه العمـوم معظم التنظيمـات الديمقراطية والأفراد .

كما أخذت الجمعيات التعاونية فى بريطانيا بفكرة تشجيع الادخار وذلك عن طريق قيام عدد لابأس به من الجمعيات والتى لا يمكنها رأس مالها طبقا للقانون الانجليزى من القيام بالعمليات المصرفية ، أخذت هذه الجمعيات بفكرة انشاء مصارف الادخار Savings Bank Deposits وهذه المصاريف تقبل من الأعضاء مبالغ ضئيلة جدا استنادا الى الفـكرة القائلة أنه من القليل الأقل يتجمع المال الكثير ، ولذلك يطلقون عليهـا « مصارف البنس » Penny Banks قد ساهمت هذه المصـارف فى تعويد الأطفال على الادخار ، كذلك العدد الكبير من الأعضاء من ذوى الدخل المحدود ، وقد مكن هذا النظام المدخرين من شراء كثير من السلع التى لم يكن فى مقدورهم شرائها وبذلك أدخل الآباء البهجة فى نفوس أبنائهم فى فترات الأعياد والمواسم دون أن يشعروا بأدنى عنت أو ارهاق مالى .

كما لجأت الحركة التعاونية الى ابتكار أساليب لتنشيط البيـع لأعضائها وتمكينها من منافسة المنشآت المماثلة فى ظل الظروف الاقتصادية التى تعمل فيها ومن هذه الأساليب مثلا أنها اتبعت طريقة الحســاب الأسبوعى فى بعض سلع الحيـاة الضرورية كالحليب والخبز ، ويسرت

للأعضاء سبيل الشراء بالتقسيط فى بعض أنواع السلع الغالية الثمن كالأثاث مثلا .

طريقة الايداع والسحب بالقرعة

ومن الطرق التى اتبعتها الحركة التعاونية فى بريطانيا لتنشيط البيع طريقة يطلق عليها Draw Club وهذه الطريقة تتيح الفرصة لأحد الأعضاء فى نطاق مجموعة معينة بأن يشترى فى حدود المبالغ المودعة من الأعضاء ما يحتاج اليه ، ويقتضى ذلك أن يدفع مبلغا قليلا أسبوعيا ، ثم يتم السحب أسبوعيا من بين أسماء الأعضاء المودعين ومن يسحب اسمه يكون له الحق فى الشراء ، ثم يستبعد اسم من وقعت عليه القرعة فى السحب وبعد ذلك تجرى القرعة من بين الأسماء الباقية وهكذا .

طريقة مهلة الايداع للسماح بالشراء

كما اتبعت طريقة أخرى يطلق عليها Mutuality Club ومن مقتضى هذه الطريقة أن يتعهد الأشخاص الذين ينضمون لمثل هذه الجمعية بدفع مبالغ قليلة فى خلال الفترة التى ينص عليها القانون النظامى ، على أن يسمح لهم بعد سداد قدر معين ينص عليه أن يتوجهوا الى الجمعية للشراء وبذلك تتاح لهم فرص الحصول على ما يحتاجون اليه من سلع قد يتعذر عليهم الحصول عليها عن طريق البيع بالنقد ، وقد ادت هذه الطريقة فعلا الى ازدياد رقم المبيعات وسجلت المعاملات التعاونية رقما ملحوظا فيما يتعلق بتجارة الملابس ، كما أدت مثل هذه الأساليب الى زيادة العضوية فبلغ مجموع عدد أعضاء الجمعيات التعاونية

للتجزئة فى نهاية عام ١٩٦٢ عددا كبيرا اذ بلغ عدد الأعضاء ١٨٨ر١٤٠ر١٣ (١) عضوا بينما كان عددهم فى عام ١٩٥٨ يبلغ ١٨٦ر٩٥٤ر١٢ عضوا وفى عام ١٩٥٩ كان عددهم ٥٦٧ر٧٩١ر١٢ عضوا ، كما بلغت قيمة معاملات جمعيات التجزئة فى نهاية عام ١٩٦٢ مبلغا وقدره ٩٢١ر٩٤٠ر٠٥٣ر١ جنيها انجليزيا ، وكانت جملة قيمة هذه المعاملات فى نهاية عام ١٩٥٨ تبلغ ٣١٩ر٧٧٩ر٩٩٧ جنيها انجليزيا ، وفى نهاية عام ١٩٥٩ كانت تبلغ ٨١٤ر٨٣٠ر٠٢١ر١ جنيها انجليزيا .

كما وتلجأ الحركة التعاونية فى بريطانيا الى الاستفادة من وفورات الضخامة عن طريق ادماج الجمعيات الصغيرة والارتفاع بمستوى الكفايات الفنية والادارية وفيما يلى نورد جدولا مقارنا يوضح حجم العضوية لجمعيات التجزئة فى عامى ١٩٦١ وعام ١٩٦٢ :

جدول رقم (٧)

حجم العضوية		١٩٦٢
اقل من ١٠٠٠	١٤٦	١٤٠
من ١٠٠١ الى ٢٠٠٠	٩٢	٩٢
من ٢٠٠١ الى ٥٠٠٠	١٨٦	١٧١
من ٥٠٠١ الى ١٠٠٠٠	١٤٥	١٤٠
من ١٠٠٠١ الى ٢٠٠٠٠	١١٥	١١١
من ٢٠٠٠١ الى ٥٠٠٠٠	٨٧	٩٢
من ٥٠٠٠١ الى ١٠٠٠٠٠	٣٦	٢٥
من ١٠٠٠٠١ الى أكثر	٨٢٦	٢٠
	١٩	٨٠١

(١) Co-oeration Rpview July 1962 P. 194.

ويتبين من الجدول السابق أن هنـــاك عشرون جمعية يبلغ عـــدد. أعضائها أكثر من ١٠٠٫٠٠٠ عضو وفيما يلى نوضـــح تفصيلا هـــذه. الجمعيات وعدد أعضائها .

جمعية لندن التعاونية :

ولعل جمعية لندن تعتبر من أكبر الجمعيات فى العالم اذ يزيد عدد. أعضائها على المليون ومائتان وسبعة وثمانون ألف عضو . ورغم ضخامة عدد أعضائها وضخامة قيمة معاملاتها فانها تدار بأعلى قدر من الكفاية وتعطى خدمات كثيرة للأعضاء بصفة خاصة وللمواطنين بصفة عامة فهى. تيسر للجميع مهمة الحصول على السلع المختلفة بأرخص الأسعار مـــع.

جدول رقم (٨)

اسم الجمعية	عدد اعضائها	اسم الجمعية	عدد اعضائها
لندن	١٢٨٧٧٣٠	ليستر	١٣٩٩٧٢
برمنجهام	٤١٥٦١١	مانشستر بالفورد	١٣٦٩١٤
رويال ارسنال	٣٧٤٨٦٠	بريستول	١٣٣٣٨٠
سوث سبرين	٢٥٢٨٠٧	والسال	١٢٥١٨١
ليفربول	٢٠٧٤٦٢	نيوكاسل	١٢٠٢٧٠
ليدز	١٨١٨٠٥	سانت جوتبرس	١١٢١٨٠
تونجهام	١٧٧٦٥٢	بريتون	١٠٩٥٢٥
بلفاست	١٦٧٢٨٤	دربى	١٠٩٥٩٢
بورتسيا ايلاند	١٥٨٧٥٩	بركن هيد	١٠٩٣٥٠
بارنزلى بريتيش	١٥٧٥٩٥	بلايموث	١٠٠٤٧٤

الاحتفاظ بعامل الجودة ، وقد شملت خدماتها مختلف أنواع الحبوب والخبز والخضروات والفواكه والألبان والجزارة والسجاير والطباق والكتب والمجلات والحلى والنظارات والصيدليات ومحلات قص الشعر والتزين للنساء ومختلف أنواع المنسوجات والملابس الجاهزة للرجال والنساء والأطفال والأحذية واللوازم المنزلية والأثاث ومحلات غسل وكى الملابس وا[illegible] . وأقامت فندقا .

كما تقوم بتنظيم الرحلات وما يتعلق بذلك من حجز تذاكر أوغرف فى الفنادق وتيسير سبل الترويح عن النفس كمشاهدة المسارح والفرق الموسيقية .

كما تمتد خدماتها الى تقديم الوجبات فى مطاعم حديثة وبأسعار مناسبة فضلا عن كل ما يتعلق بأعمال النظافة والزراعة وجراجات السيارات وسيارات دفن الموتى ... الخ .

متاجر خدمة النفس :

وقد تمكنت الحركة التعاونية لمتاجر التجزئة بصفة عامة وجمعية لندن بصفة خاصة من مسايرة أحدث النظم التسويقية التى تستهدف راحة الأعضاء بصفة خاصة والمستهلكين بصفة عامة وذلك عن طريق انشاء متاجر خدمة النفس Self-Service والعمل أيضا على تحويل أكبرعدد ممكن من محلات التجزئة الى محلات تسير فى عملها على أسلوب خدمة النفس فمثلا جمعية لندن تمتلك المحلات الآتية :

٤٠٩ محل بقالة منها ٨٠ محل خدمة النفس

٣٣٩ محل جزارة

١٢٨ محل خضر وفاكهة

٢٦ متاجر أقسام

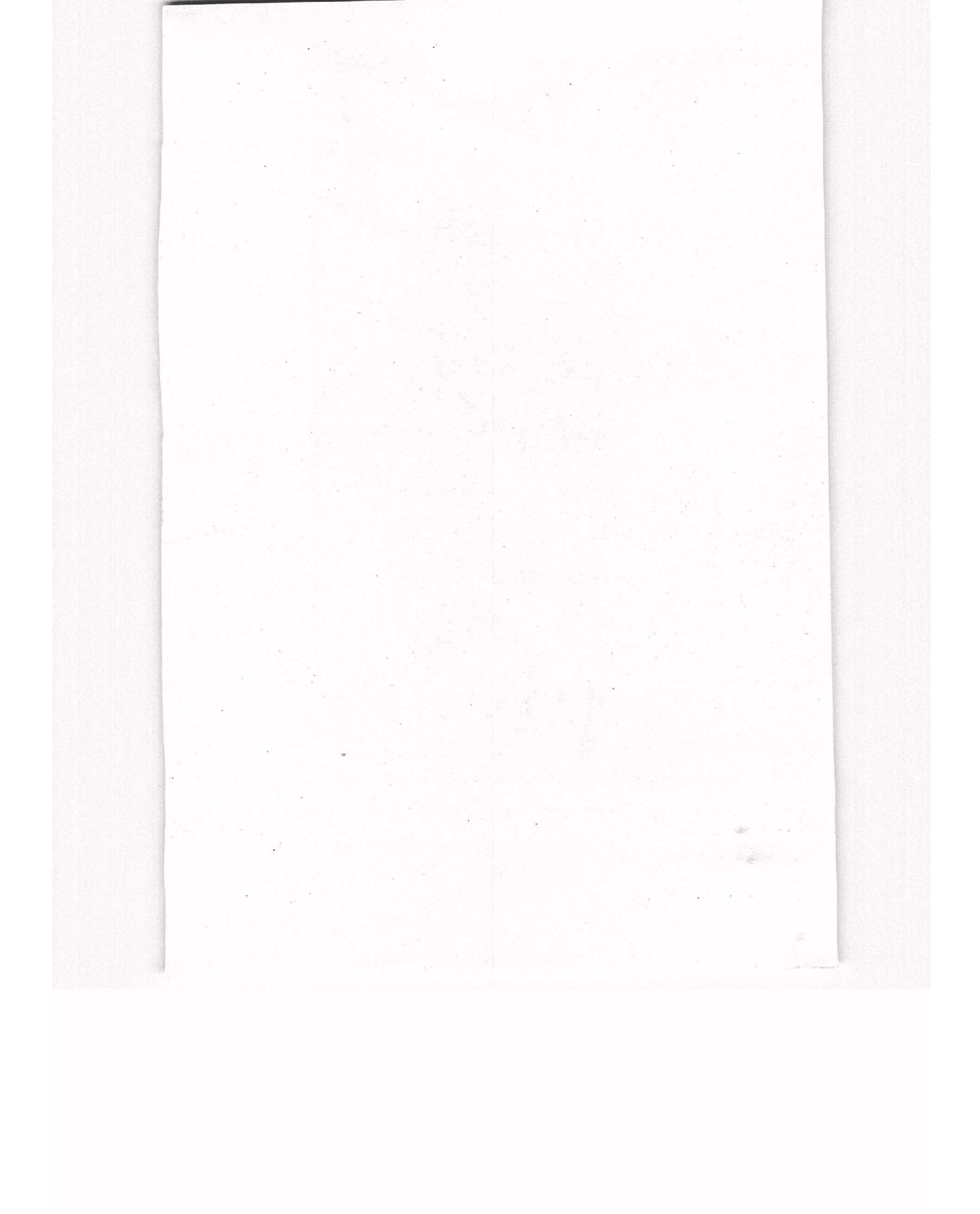
والسبب الذى من أجله اتجهت الحركة التعاونية الى تطبيق أسلوب خدمة النفس مسايرة للأساليب التسويقية الحديثة أنه وجد أن الأسلوب التقليدى للبيع من خلف الحواجز(١) أو مناضد البيع يعتبر عائقا للكثير من المستهلكين عن شراء كل ما يحتاجون اليه ، بل ان هذه الطريقة كثيرا ما تتسبب فى ضياع وقت كلا من العميل والبائع نتيجة للمناقشات التى تدور بينهما حول طلب أصناف معينة قد توجــد فى أماكن غير ظاهرة أو الاستفسار عن أحجام وأوزان لأصناف معينة ، وكذلك تجنبا لبعض المشاكل التى قد تحدث عندما يخدم البائع أحد الأعضاء أو العملاء ثم يجد نفسه مضطرا لسبب أو لآخر أن يشغل عن متابعة خدمته الأمر الذى يترك فى نفسه أثرا سيئا .

وقد وجد أن اتباع طريقة خدمة النفس يمكن العملاء من اختيار بضائعهم بأنفسهم عن طريق السلع الكثيرة المعروضة فى ذوق وتحت نظرهم وفى متناول يدهم ، هــذا فضلا عن أنهم غالبا ليسوا فى حاجة الى من يرشدهم الى السلع المختلفة اذ أن العميل له الحرية الكاملة فى أن ينتقل فى الممرات الفسيحة التى يعرض على جانبيها مختلف أنواع السلع وبذلك تتجنب الادارة ما قد يعلق بذهن بعض العملاء حينما يدخلون الى المحل من أن البائع قد أهملهم ولم يسعفهم عند الرغبة فى الحصول على بعض السلع التى يحتاجون اليها . وقد ترتب على ذلك اهتمام قوة البيع اهتماما كبيرا بنظافة المحل ونظافة المعروضات الأمر الذى يترك أثرا حســنا فى

(١) Cooperative Review Decem ber, 1963 P. 302.



سايرت الحركة التعاونيـــة البريطانيـــة الأساليب التســـويقية الحديثة ••• وهى الآن تطبق أسلوب خدمة النفس فى معظم محلاتها •



نفوس جميع العملاء ويجعل بينهم وبين المحل رابطة قوية نتيجة للراحة النفسية التى يستشعرونها اذ أنهم يدخلون الى المحل فى أى وقت يشاءون ، وكل عميل يستطيع أن يستغرق من وقته فى المحل القدر الذى يناسبه فهو يستطيع أن يبطىء فى الاختيار أو يسرع كيفما يريد ، كما وأن ربات البيوت يفضلن متاجر خدمة النفس على غيرها لسهولة حصولهم على الكميات التى يريدونها سواء أكانت هذه الكميات صغيرة أم كبيرة وفقا للنوع الذى يحتاجون اليهم فمثلا الخضروات يمكنهن الحصول عليها طازجة أو معلبة أو مثلجة Frozen وبالكميات المناسبة .

مزايا العرض الكثيف :

وقد وجد أن العرض الكثيف أمام العملاء وضرورة مرورهم أمام مختلف أنواع السلع كثيرا ما يدفعهم الى اختيار أنواع من السلع لم تكن بذهنهم ، ويعتبر خبراء التسويق أن مثل هذا العرض وتنوع تشكيلات السلع المعروضة السر الأساسى فى نجاح متاجر خدمة النفس ، ولذلك ينصحون دائما بأن تبذل أقصى الجهود فى سبيل التنسيق الداخلى للمتجر ، هذا فضلا عن أن نفقات البيع الشخصى التى ترتبت على اعتماد العميل على نفسه أتاحت الفرصة لمدير المتجر لكى يتعرف على الأعضاء والعملاء اذ أصبح لديه من الوقت ما يسمح له بالتجول فى ممرات المتجر، وأن يذهب للعميل بنفسه اذا لاحظ أثناء تجواله أن هناك عميلا من العملاء يحتاج الى استفسار معين أو يحتاج الى خدمة ما .

اسلوب متاجر خدمة النفس :

ويسرى نظام العمل فى متاجر خدمة النفس على الوجه الآتى :

تعرض السلع عرضا كثيفا منسقا على جانبى الممرات المتسعة داخل المتجر بحيث تكون تحت بصر المستهلك وفى متناول يده فى سهولة ويسر

وبحيث توضع السلع المتشابهة فى أماكن متجاورة موضحا عليها السعر والكمية . وعلى العميل عندما يدخل المحل أن يأخذ احدى السلات التى يمكن دفعها على عربات تشبه عربات الأطفال ، ويسير فى الممرات لينتقى السلع التى يريدها ويضعهـا فى السلة ، فاذا انتهى تمـاما من أختيار احتياجاته دفع العربة الى الاتجاه التى يسمح للعملاء بالخروج منها وهى مصممة بحيث يوجد عند أماكن الخروج مناضد عليها آلات عد النقود وبجوارها موظفون على جانب كبير من القدرة والكفاية والذوق ، وهم يستقبلون العملاء الذين ينتظرون فى صفوف كل حسب أولوية حضوره عند المحصل بترحاب وبشاشة واضحة ، ويقوم المحصل بتفريغ ما فى السلة ووضعها فى الحقائب المناسبة .

وفى نفس الوقت يستلم الأثمان وفقا للأثمان الموضحة على السلع المختلفة ويلاحظ أنه فى متاجر خدمة النفس غالبا ما يكون هناك أماكن متعددة للخروج يتبع فيها نفس النظام الأمر الذى ييسر على الأعـداد الكبيرة من العملاء مهمتها دون أى تأخر ، كما ويجب ملاحظة أنه لحسن النظام الذى تعود عليه العملاء أثر كبير فى الدقة والسرعة التى تتم بهـا عمليات الشراء .

متاجر التجزئة والعائد :

تطبق الحركة التعاونية فى بريطانيا سياسة العائد التى تتفق وظروفها الخاصة مقرنة بتطبيق مبدأ دفع فائدة ثابتة على رأس المـال ، وبذلك تخرج الحركة التعاونية الاسـتهلاكية من دائرة المنشآت التجارية التى تستهدف الربح فقط ، وتدخل فى نطاق الأجهزة التى تعمل فى سـبيل الخدمة الانسانية والمصلحة العامة .

وقد كانت جملة العائد من معاملات جمعيات التجزئة فى عام ١٩٦٢ قيمتها ٤٤ر٢٥ مليون جنيه انجليزى ، هذا بالإضافة الى سبعة ملايين ونصف جنيه انجليزى وزعت على الأعضاء كفائدة على رأس مال أسهمهم فى هذه الجمعيات أى أن متوسط العائد للجنيه بلغ عشر بنسات وربع ، بينما كانت جملة قيمة العائد عن معاملات جمعيات التجزئة فى عام ١٩٦١ قيمتها ٤٧ر٢٥ مليون جنيه انجليزى وكان متوسط معدل العائد للجنيه فى هذه السنة السابقة يبلغ عشرة بنسات وثلاثة أرباع بنس ، أى أن متوسط معدل العائد للجنيه انخفض فى عام ١٩٦٢ نصف بنس عنه فى عام ١٩٦١ هذا بينما كانت جمة قيمة المعاملات فى عام ١٩٦٢ تبلغ ١٠٥٤ مليون جنيه انجليزى وكانت فى عام ١٩٦١ تبلغ ١٠٤٥ مليون جنيه انجليزى .

والسبب فى انخفاض متوسط معدل العائد للجنيه فى متاجر التجزئة التعاونية الاستهلاكية فى بريطانيا فى السنوات الأخيرة انما يرجع الى ما تطبقه الحركة التعاونية الاستهلاكية من وسائل لمقابلة المنافسة الحادة التى يقوم بها النشاط الاقتصادى المماثل الأمر الذى ألجأها الى اتباع ما يسمونه هناك « بالعائد السريع » .

وهذا العائد يتمثل فى الخدمات الاجتماعية والأسعار المخفضة التى تبيع بها الجمعيات وفى تحسين أنواع السلع التى يتعامل فيها الأعضاء ، وكلا هذين العائدين يتساويان من حيث الأهمية فى كثير من الأحيان ، بل ان العائد الأخير قد تزداد أهميته وبخاصة اذا كانت الجمعيات تتبع سياسة البيع بأسعار مخفضة فان النفع فى هذه الحالة يتعدى الأعضاء الى جميع المستهلكين وهذا ما اتجه اليه نشاط الحركة التعاونية الاستهلاكية فى بريطانيا فى السنوات الأخيرة . اذ أنها طبقت أساليب جديدة من شأنها اغراء المواطنين على التعامل معها وكسب مزيد من الأعضاء اليها ومن ذلك

٦ - اعطاء المتعاملين الذين يتعدى تعاملهم حدا معينا « قسائم تعامل » Bonus vouchers . وتخول للمتعاملين بموجب هـذه القسائم الحق فى استبدالها فورا بالبضائع التى يحتاجون اليها دون دفع نقود ، وبذلك يحصلون على نصيب من عائد المعاملات المستحق لهم فى صورة بضائع ، أى أنه ماتباع هذه الطريقة لجأت الحركة التعاونية الاستهلاكية فى بريطانيا الى اعطاء « عائد معجل » بالاضافة الى العائد الذى يحصل عليه الأعضاء فى نهاية الفترات المقررة لتوزيع العائد على الأعضاء .

وفيما يلى نورد جدولا يوضح تطور متوسط معدل العائد للجنيه فيما بين عامى ١٩٣٨ - ١٩٦٢ لمتاجر الحركة التعاونية فى بريطانيا .



توزع التعاونيات على أعضائها دفتر القسائم الموضحة صورتها أعلاه والتى يمكن بعد ملئها استبدال قيمتها بالبضائع التى يرغبها العضو .. ومما لاشك فيه أن الأعضاء يستشعرون فكرا وتطبيقا أنهم شركاء فى ادارة نشاطهم التعاونى

جدول رقم (٩)

يوضح تطور معاملات الجمعيات التعاونية للتجزئة فى بريطانيا ومتوسط معدل العائد للجنيه فيما بين عامى ١٩٢٨ ، ١٩٦٢

السنة	جملة المعاملات	العائد	متوسط معدل العائد للجنيه	
	ملون جنيه انجليزى	مليون جنية انجليزى	بنس	شلن
١٩٢٨	٢٦٣	١٣ر٧٥	٩ر٧٥	١
١٩٢٩	٢٧٢	٢٤ر٢٥	٩ر٥٠	٩
١٩٤٠	٢٩٨ر٥٠	٢٤ر٥٠	٧ر٥٠	١
١٩٤١	٣٠٢	٢٥ر٧٥	٨ر٥٠	١
١٩٤٢	٣١٩	٣٠ر—	١٠ر٥٠	١
١٩٤٣	٣٣١ر٥٠	٣٠ر٥٠	١٠ر—	١
١٩٤٤	٣٥٢	٣٢	١٠ر٥٠	١
١٩٤٥	٣٦١	٣١ر٧٥	٩	١
١٩٤٦	٤٠٢	٣٤ر٥٠	٨ر٥٠	١
١٩٤٧	٤٤٣ر٥٠	٣٦	٧ر٥٠	١
١٩٤٨	٥٠٢ر٥٠	٣٦ر٥٠	٥ر٥٠	١
١٩٤٩	٥٤٨ر٥٠	٣٧ر٥٠	٤ر٥٠	١
١٩٥٠	٦١٣ر٥٠	٣٩	٣ر٢٥	١
١٩٥١	٦٦٣ر٥٠	٣٩	٢ر٢٥	١
١٩٥٢	٧٢٠	٣٦ر٥٠	—ر٢٥	١
١٩٥٣	٧٦٤	٣٨	—ر	١
١٩٥٤	٧٩٢ر٥٠	٤٠ر٥٠	—ر٢٥	١
١٩٥٥	٨٤٢	٤٠ر٥٠	—ر٧٥	١
١٩٥٦	٩٠٨	٤٨ر٥٠	١ر—	١
١٩٥٧	٩٧٦	٥٢	—ر٧٥	١
١٩٥٨	٩٩٧ر٥٠	٥٠ر٥٠	—ر٢٥	١
١٩٥٩	١٠٠٢ر٥٠	٤٩ر٥٠	١١ر٥٠	—
١٩٦٠	١٠٣٢ر٥٠	٤٩	١١ر٢٥	—
١٩٦١	١٠٤٥	٤٧ر٢٥٠	١٠ر٧٥	—
	١٠٥٤	٤٧ر٢٥	١٠ر٢٥	—

Co-operative review, August, 1962, P. 2-36 and August, 1963, (1) P. 128.

متاجر التجزئة والحرب العالمية الثانية

لعل من المناسب فى معرض حديثنا عن جمعيات التجزئة فى بريطانيا أن نشير الى موقفها أثناء الحرب العالمية الثانية ، اذ أن الأيام العصيبة تكشف عن مدى قوة الحركة وقدرتها على أداء خدماتها بروح مثالية ترتفع الى مستوى الموقف العصيب الذى يتطلب من الجميع تضافر الجهود وخدمة الأمانى القومية والبعد عن الأثرة والانتهازية ، والعمل على أن تتماسك الجبهة الداخلية للشعب دون احداث أزمات داخلية تتعلق بأقوات الشعب وضروريات حياته .

لقد كان موقف الجمعيات التعاونية للتجزئة عصيبا فى انجلترا أثناء الحرب العالمية الثانية ، اذ أن الطائرات الألمانية كانت تلقى قنابلها على مختلف أنحاء البلاد دون مراعاة لتمييز الأهداف العسكرية من غيرها ؛ الامر الذى جعل الجمعيات التعاونية للتجزئة كغيرها من المنشآت هدفا مرات عديدة لهذه القنابل فأصيبت بأضرار جسيمة فى مبانيها وممتلكاتها ، ورغما عن ذلك فقد أخذت تسير قدما فى القيام بواجبها بل انها كانت تحاول جاهدة أن تصلح ما تدمره القنابل أولا بأول دون انتظار لنهاية الحرب . وقد ذكر أن الجمعيات التعاونية فقدت ما لا يقل عن ٧٠٠ متجرا فى معركة لندن الثانية (١٩٤١ ــ ١٩٤٥) بواسطة القنابل الطائرة ، وكانت الظروف المحيطة من القوة بحيث لم تمكن القائمين على الحركة فى بعض الحالات من الاستمرار فى مهمة اعادة البناء وذلك لاستحالة

الحصول على المواد التى يتطلبها القيام بمثل هذه المهمة الأمر الذى كان له أثره على عدم امكان هذه الجمعيات تحقيق أهدافها التوسعية بعد الحرب « برامجها للتوسع » .

وقد أدى اشتداد الغارات الى هجرة السكان من المدن الى الريف، الأمر الذى ساعد على ازدياد قوة هذه الحركة فى المناطق الريفية بعد أن كانت ضعيفة نسبيا اذا ما قورنت بمثيلاتها فى المدن ، وعلى أى حال فقد أخذت العضوية تتجه نحو الارتفاع بوجه عام خلال سنى الحرب وذلك بالرغم من النقص التدريجى فى عدد السكان المدنيين فقد كان عدد الأعضاء فى عام ١٩٣٩ : ٢٣٣ر٦٤٣ر٨ عضـوا ينتمون الى ١٠٧٧ جمعية للتجزئة ثم أصبح فى عام ١٩٤٣ ، ٢١٨ر٠٨٢ر٩ عضوا ينتمون الى ١٠٥٧ جمعية للتجـزئة ثم أصـبح فى عام ١٩٤٦ ـ وهو العـام الذى يلى الحـرب ١٤٠ر٧٣٠ر٩ عضوا ينتمون الى ١٠٣٧ جمعية ، وبعد أن كانت هـذه الجمعيات تخدم قبل الحرب ما بين ثلث وربع عدد السكان أصبحت تخدم فى عام ١٩٤٥ ما يقرب من نصف عدد العائلات فى بريطانيا (وذلك طبقا للتقرير الذى أصدره المجلس المركزى للاتحاد التعاونى البريطانى) . كما تبلغ نسبة ما وزعته جمعيات التجزئة ٢٥٪ على الأقل من مجموع كميات اللبن الموزع عام ١٩٤٥ وما يقرب من ٣٣٪ من مجموع كميات اللبن الموزع على المدارس ، وفيما يلى نورد جدولا يوضـح تطور جمعيات التجزئة فى بريطانيا فيما بين عامى ١٩٣١ و ١٩٤٦ . ينظر جدول رقم ١١

وهذا مع رجاء ملاحظة أن ازدياد العضوية فى الجمعيات التعاونية للتجزئة خلال سنى الحرب وما بعدها لم يكن وليد الحاجة المـادية فقط نظرا لأن المواطنين يستطيعون أن يحصلوا على المواد التموينية من أى متجر للتجزئة يرغبون مختارين فى تغيير أو تسجيل اسمهم فيه ، من أجل

جدول رقم (١٠)

تطور جمعيات التجزئة فى بريطانيا فيما بين عامى ١٩٣٩ ، ١٩٤٦

السنة	عدد الجمعيات	عدد الأعضاء	جملة الخدمات	العضوية متوسط حجم	متوسط قيمة العدمة للفرد مقربا بالواحد صحيح	الرقم القياسي لأسعار التجزئة
١٩٣٩	١٠٧٧	٨ر٦٤٣ر٢٣٣	٢٧٢ر٢٩٣ر٧٤٨	٨٠٢	٣٢	١٠٠
١٩٤٠	١٠٦٥	٨ر٧١٦ر٨٩٤	٢٩٨ر٨٨٠ر٩٩٠	٨١٨٥	٣٤	١٢٥ر٨
١٩٤١	١٠٥٩	٨ر٧٧٣ر٢٥٥	٣٠٢ر٢٦٤ر٣٢٩	٨٢٨٥	٣٥	١٢٩ر٧
١٩٤٢	١٠٥٨	٨ر٩٢٤ر٨٦٨	٣١٩ر٤٤٨ر٤٧٦	٨٤٣٦	٣٦	١٢٩ر٠
١٩٤٣	١٠٥٧	٩ر٠٨٢ر٢١٨	٣٣١.٥٦٤ر١٢٣	٨٥٩٢	٣٧	١٢٨ر٤
١٩٤٤	١٠٦٤	٩ر٢٢٥ر٢٤٠	٣٥٢ر٣١١ر٢٧٥	٨٦٧٠	٣٨	١٢٩ر٧
١٩٤٥	١٠٥٠	٩ر٤٠١ر٩٢٧	٢٦٠ر٩٩٩ر٥١٥	٨٩٥٤	٣٨	ـر١٣١
١٩٤٦	١٠٣٧	٩ر٧٣٠ر١٤٠	٤٠٢ر٤٧٦ر٩٤٢	٥٣٨٣	٤١	ـر١٣١

التعاونية فى سبيل نشر التعاونية وزيادة العضوية وهذه الجهود لم تتوقف
ذلك كانت هذه الزيادة فى العضوية نتيجة للجهود التى تبذلها الحركة
اطلاقا أثناء الحرب ٠

ويتبين من الجدول السابق أن الرقم القياسى لأسعار التجزئة لم
يرتفع الا ارتفاعا طبيعيا منذ عام ١٩٤١ مما يدل على أن الزيادة فى جملة
الخدمات من٢٣٩ر٢٦٤ر٣٠٢جنيها انجليزيا عام١٩٤١ الى٩٤٢ر٤٧٦ر٤٠٢
جنيها انجليزيا عام ١٩٤٦ كانت زيادة حقيقية ٠ كما ونلاحظ أن الزيادة
فى متوسط قيمة الخـدمة للفرد كانت لا تتعـادل فى السنين الأولى من
الحرب مع ارتفاع الأسعار ، فبينما كان هذا المتوسط ٣٢ جنيها انجليزيا
تقريبا عام ١٩٣٩ نراه قد صار ٣٤ جنيها انجليزيا تقريبا عام ١٩٤٠ بينما
ارتفع الرقم القياسى لأسعار التجزئة وصار ١٢٥ر٨ (أى أن الأسعار
لرتفعت بما يزيد على ٢٥٪ تقريبا بينما لم يرتفع متوسط قيمة الخدمة
للفرد الا بما يقرب من ٠٦ر٪) ٠ ثم أخذ هذا المتوسط يرتفع تدريجيا
فصار ٣٥ جنيها تقريبا عام ١٩٤١ و ٣٧ جنيها تقريبا عام ١٩٤٣ ثم هبط
فى عام ١٩٤٤ الى ٣٥ جنيها تقريبا وعاد وارتفع الى ٣٨ جنيها تقريبا
عام ١٩٤٥ وهو رقم يتعادل تقريبا مع مثل ما كان عليه متوسط الخدمة
للفرد فى سنتى ١٩١٧ ــ ١٩١٨ والى ٤١ جنيها تقريبا عام ١٩٤٦ ٠

وقـد واجهت الجمعيات التعاونية للتجزئة صعوبات فيما يتعلق
بمصاريف المتاجرة نظرا لارتفاع الأجور بينما كانت تبيع معظم السلع
التى تتعامل فيها بالأسعار الرسمية ؛ مما أدى الى أن أرباحها الاجمالية
تكاد تكون ثابتة على مختلف السنين ٠

وقد وفقت الجمعيتين التعاونيتين للجملة (وهما الجمعية الانجليزية
لتجارة الجملة والجمعية الاسكتلندية لتجارة الجملة) أثناء الحرب وما

جدول رقم (١١)

تطور نشاط جمعيتى الجملة فى بريطانيا فيما بين عامى ١٩٣٩ ، ١٩٤٦

السنة	الجمعية الانجليزية لتجارة الجملة E.C.S.W.S			الجمعية الاسكتلندية لتجارة الجملة S.C.W.S.			الرقم القياسى لأسعار الجملة
	عدد الجمعيات التابعة	قيمة جملة الخدمات	قيمة انتاج الجمعية	عدد الجمعيات التابعة	قيمة جملة الخدمات	قيمة انتاج الجمعية	
١٩٣٩	١٠٠٩	١٢٥ر٠١٥ر٣١٦	٤٤ر٢٤٣ر٩٢٤	٢٢٧	٢٤ر٦١٢ر٧١١	٧ر١٢٣ر٣٣٠	١٠٠
١٩٤٠	١٠٠٩	١٤٢ر٥٩٣ر٩٥٢	٤٨ر٨٦٧ر١٦٧	٢٢٥	٢٩ر٠٢٨ر٣٨٠	٨ر٦٤٦ر٦٧٨	١٥١ر٥
١٩٤١	١٠٠٨	١٤٤ر٣٠٧ر٤٠٨	٤٩ر٣٨٥ر٧٦٦	٢٢١	٣١ر٣٩٥ر٠٤٥	٩ر٨١٦ر٩٧٢	١٥٨ر٩
١٩٤٢	١٠٠٥	١٥٧ر٣٩٥ر٣٣٨	٤٨ر١٢٥ر٤٥٨	٢٢٠	٣٣ر٧٧٠ر١٤٩	١٠ر٩٩٥ر٢٣٣	١٦٤ر٤
١٩٤٣	٩٩٨	١٦٦ر٨٢٤ر٦٤٩	٥١ر٩١٣ر٨٦٨	٢٢٨	٣٥ر٢٣٦ر٩٧٧	١٢ر١٩٥ر٤٠٢	١٦٦ر٦
١٩٤٤	١٠٠٨	١٨٣ر٧١٤ر٧٩٠	٥٥ر٨٣٦ر٢٧٧	٢١٥	٣٧ر٧٧٧ر٥٥٨	١٢ر٥٢٥ر٩٤٢	١٧٠ر٤
١٩٤٥	١٠١٤	١٨٢ر٧٩٥ر٠٣٦	٥٤ر٠٩٦ر٢٣١	٢١٥	٣٩ر١٢٤ر٢٤٩	١٣ر٣٠٣ر١٦٢	١٧٢ر٨
١٩٤٦	١٠٢٠	٢٠٥ر٩٥٧ر٠٧٩	٥٨ر٦٣٠ر٥٠٠	٢١٦	٤٤ر٠٣١ر٩٢٠	١٥ر٤٢٨ر٠٥٤	١٨٢ر٥

بعدها بجوار الجمعيات التعاونية للتجزئة تساندها وتعاضدها وتمدها بسائر السلع الجيدة سواء أكانت هذه السلع من انتاجهما أوجملة تحصلان عليها نتيجة للشراء من المصادر الداخلية أو الاستيراد من المصادر الخارجية وتزود جمعيتى الجملة جمعيات التجزئة بما يعادل تقريباً ثلثى قيمة مبيعاتها (نرجو الرجوع الى الجدول رقم ١٢ وهو يوضح تطور نشاط الجمعيتين فيما بين عامى ١٩٣٩ و١٩٤٦) .

ويهمنا أن نشير هنا أن أغلبية الجمعيات الأعضاء فى جمعيتى الجملة من جمعيات التجزئة . فمثلا عدد الجمعيات الأعضاء فى الجمعية الانجليزية لتجارة الجملة عام ١٩٤٥ هو ١٠١٤ جمعية ، وعدد جمعيات التجزئة ٨٠٩ جمعيــة وعــدد الجمعيات الزراعية ٩٥ والبــاقى لأنواع أخرى من الجمعيات .

كما يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ما تنتجه جمعيتى الجملة يعادل تقريبا ½ قيمة جملة خدماتهما فبينما كانت قيمة جملة خدماتهما عام ١٩٣٩ مبلغا وقــدره ١٤٩٫٦٢٨٫٠٢٧ جنيها انجليزيا كان قيمة ما أنتجته الجمعيتان ٥١٫٣٦٧٫٢٥٤ جنيها انجليزيا وفى عــام ١٩٤٣ كان مجموع قيمة جملة الخدمات للجمعيتين ٢٠٢٫٠٧١٫٦٢٦ جنيها انجليزيا . وفى أعقاب الحرب أى عام ١٩٤٦ بلغ قيمة جملة خــدمات الجمعيتين ٢٤٩٫٩٩٨٫٩٩٩ جنيها انجليزيا والمنتج من هذا الرقم فى بضائع الجمعيتين قيمته ٧٤٫٦٠٫٥٥٤ جنيها انجليزيا .

ويبلغ مقــدار ما تستثمره جمعيات التجزئة فى نشاطها الخاص ٤٠٪[1] من رأسمالها ، أما الباقى فيستثمر معظمه فى الجمعية المركزية

---

(1) Cooperatives in Postwar Europe.

لتجارة الجملة ، أو فى الجمعيات التعاونية الانتاجية أو فى بعض المشروعات الأخرى كمحلات غسل وكى الملابس التى تساهم فى انشائها أكثر من جمعية . كذلك قد تستثمر بعض مالها فى الأوراق الحكومية والبلدية ونادرا ما تستثمر جمعيات التجزئة أموالها فى مشروعات صناعية غير تعاونية .

تطوير سياسات البيع :

ورغما عن أن الحركة التعاونية الاستهلاكية قد أنشئت أصلا لمكافحة شرور كثيرة ، ومن بينها البيع بالنسيئة ، اذ أن أحد مبادئها التى تسير عليها مبدأ البيع بالنقد الا أنها اضطرت الى تعديل سياستها بعض الشيء لبعض أنواع من السلع ، كاتباعها طريقة الحساب الأسبوعى للبن والخبز وبعض أنواع السلع الأخرى التى تقوم الجمعيات بتوصيلها الى المنازل . كما اتبعت طريقة البيع التأجيرى مع الاحتفاظ بحق الملكية بالنسبة للسلع الغالية الثمن كالأثاث .

وما ان حل منتصف عام ١٩٤٦ الا وكانت جميع المصانع التابعة للحركة التعاونية ـ وكانت الحكومة قد استولت عليها لأغراض الحرب ـ قد عادت اليها واستأنفت جهودها لخدمة الأعضاء .

والآن وبعد أن استعرضنا النشاط الاقتصادى لجمعيات التجزئة بصفة عامة ، يهمنا أن نشير الى أن التعاونيين فى بريطانيا لا يرضون عن النجاح الذى حققته الحركة بل يطالبون بالمزيد من البحوث والدراسات التى تستهدف ارضاء واشباع احتياجات المواطنين بصفة عامة وأعضاء الحركة بصفة خاصة ، هذا على الرغم من أن معظم الباحثين التعاونيين لا يجحدون اطلاقا الجهد الكبير الذى قامت به الحركة التعاونية فى سبيل ارضاء أعضائها وقدرتها على تيسير سبل العيش الكريم للغالبية العظمى

من الطبقات المحدودة الدخل ، الأمر الذى مكن من منافسة المشروعات الرأسمالية ووجه الانفاق الاستهلاكى لعدد كبير من المواطنين نحو التنظيمات وكان من قبل موجها للشراء من المنشآت الرأسمالية .

الحركة التعاونية ودعم التحول الاشتراكى :

ويرى بعض الباحثين التعاونيين الاشتراكيين من البريطانيين أنه ينبغى على الحركة التعاونية البريطانية أن تنظر الى المستقبل وأن تساهم مساهمة أكثر فعالية وايجابية فى سبيل دعم التحول الاشتراكى للمجتمع بحيث يؤمن المجتمع البريطانى بأغلبية أفراده من أن التنظيمات التعاونية تعتبر الأساس السليم[1] للتقدم وبناء المجتمع الاشتراكى المنشود .

ويرى الأستاذ كول أنه ينبغى على الحركة التعاونية البريطانية أن ترسم سياسات اقتصادية أكثر جرأة وأكثر طموحا حتى تنافس السياسات الاقتصادية التوسعية للمشروعات الرأسمالية والذى يعتقد أنها متربصة متحفزة للوثوب حتى على مجالات النجاح التى استطاعت الحركة التعاونية أن تحققها ، وفى رأيه أن ذلك نتيجة منطقية للارتفاع المتزايد فى مستوى معيشة الطبقات العاملة بصفة خاصة الأمر الذى قد يخشى معه أن يتناقص معدل انفاق هذه الطبقات على السلع الاستهلاكية التى تتعامل فيها التنظيمات التعاونية ، ويتزايد معدل الانفاق الاستهلاكى الموجه الى السلع التى تتعامل فيها المنشآت المنافسة وهو فى هذا ينادى بالواقعية والصراحة ، اذ أنه من المعروف فى كثير من المجتمعات أن هناك أعضاء ينضمون للتنظيمات التعاونية لا لأنهم تعاونيون فعلا يؤمنون بالتعاون ومثله وفلسفته وأهدافه بل لأنهم يرغبون فى الحصول

---

(1) British cooperative movement in a Socialist Society.
By G. D. H. Gole Allen and Unlon.

على أنواع معينــة من السلع ، ومن المعــروف أن الحركة التعاونيــة الاستهلاكية فى بريطانيا تبدأ أولا بتوزيع كثير من السلع التى لا تكتفى لتلبية احتياجات جميع المتعاملين ، نقول تبدأ أولا فى توزيع مثل هــذه السلع على أعضائها ، ثم ما يفيض بعد هذا يوزع على بقية المتعاملين . فاذا كان الأمر كذلك ، فان المنشآت المنافسة بقدرتها على توفير هــذه السلع ، وقدرتها على اضافة أنواع جديدة من السلع ، قد تتمــكن من جذب تعامل أعضاء الجمعيات اليها وبذلك تخسر الجمعيات كثــيرا من أعضائها فضلا عن أن رقم معاملاتها سيصاب بنكسة خطيرة الأمر الذى سينعكس أثره على الحركة بأسرها وتتقهقر الى الوراء .

من أجل ذلك يرى ضرورة اتباع الأساليب الآتية :

أولا : اعتماد الحركة التعاونية على نفسها فى تمويل سلع جــديدة نتيجة لتغيير عادات المستهلكين وأذواقهم ورغباتهم الأمر الذى يتطلب تغذية التنظيمات التعاونية بصفة مستمرة بما يقابل تعدد هــذه الأذواق والرغبات ويكون هــذا التعدد فى السلع نتيجة للدراسات والبحــوث العلمية ، كما وينبغى أن تكون السلع فى حدود قدرة مختلف المواطنين بصفة عامة ، وأعضاء التنظيمات التعاونية بصفة خاصة .

ثانيا : ينبغى أن يكون هناك تعاونا وثيقا ومســتمرا بين الحركة التعاونية والسلطات الحاكمة ، وأن تحصل التنظيمات التعاونيــة على القروض من الدولة بشرط أن تستخدم التنظيمات التعاونية هذه القروض من الدولة بشرط أن تســتخدم التنظيمات التعاونية هذه القروض فى مجالات الانتاج وأهداف التوسع .

ثالثا : ينبغى على الدولة أن تتــدخل طالمــا أن الحكومة الصالحة تستهدف رعاية المواطنين جميعا بصفة عامة والغالبية العظمى منهــم من

ذوى الدخل المحدود بصفة خاصة ومن أجل ذلك ينبغى على الدولة أن تتدخل وأن تمول جانبا كبيرا من الصناعات التى يسيطر عليها الرأسماليين وأن تقيم هــذه الصناعات على أسس اشتراكيــة تعاونيــة وأن تخص التنظيمات التعاونية بهذا التمويل وبذلك تمكن التنظيمات التعاونية من تحقيق أهدافها ، كما وتتمكن الدولة أيضا من اقامة دعائم حكمها على أسس اشتراكية سليمة .

ويعتقد كول أن الأخذ بهــذه الحلول يمكن التنظيمات التعاونية القائمة من طرق آفاق جديدة تستطيع عن طريقهــا أن تصفى المشاريع الرأسمالية ، كما ويطالب بأن يتولى مهــام التوجيه والتنسيق والرقابة مجالس ادارة على أعلى قدر من الكفاية تمثل فيها القوى العاملة المشتغلة فى هذه التنظيمات بالاضافة الى مستهلكى المنتجات .

راى كول فى تدخل الحكومة :

ومن الأمور الأخرى الذى نادى بهــا الأستاذ كول أنه ينبغى على الحركة التعاونية أن ترحب ترحيبا كبيرا بالتدخل الحكومى والتمــويل الحكومية وتنبذ المفاهيم التقليدية التى ترى فى مثل هذا التدخل اضعاف للحركة التعاونية وخروج بها عن مبادى الحرية القائمة على أساس تضافر الجهود الاختيارية ، ذلك أن المصالح المشتركة هى الغاية ، وهذه المصالح المشتركة تمكن من خلق مجتمع جديد يتضافر أعضاؤه على تحقيق مصلحة المجموع مهما تباينت معتقداتهم الدينية أو السياسية ، فاذا وضعنا هذا الاعتبار فوق كل شىء فينبغى اذن أن تكون هناك نظرة جديدة تمكن من تحقيق الأهداف المرجوة . والا فانه يحذر من أن هناك من المنافسين من يتربصون بالحركة التعاونية ويبذلون أقصى جهــد ممكن فى سبيل التغلب عليها وعدم بقائها فى الميدان .

ومن الجديد الذى أررده كول ونادى بضرورة تطبيقه أن تعمل الدولة ايجاد نوع من التنافس بين التنظيمات التعاونية ، وذلك على أساس تدخل الدولة بشراء المتاجر الكبيرة على اختلاف صورها سواء أكانت متاجر أقسام أم متاجر سلسلة أم مخازن ، وأن تعيد تنظيمها تدريجيا وتحويلها الى نوع جديد من التنظيمات التعاونية أطلق عليه الجمعيات التبادلية Mutuals تشرف عليها لجان ادارة يمثل فيها المستهلكون والمواطنون الذين يقطنون الأحياء التى توجد فيها هذه التنظيمات على ان تطبق هذه التنظيمات الجديدة الأساليب التعاونية ، فتقوم مثلا باعطاء عائد للمتعاملين على أساس مشترياتهم ، وأن تقوم بكل الحملات الاعلانية الممكنة لترغيب المتعاملين فى أن يصبحوا مساهمين فى هذه التنظيمات عن طريق ترك عائد معاملاتهم فى هذه الجمعيات التبادلية ليودع فى حساب اكتتابهم فى رأس مال هذه التنظيمات الجديدة وبهذا سيتزايد مع مضى الزمن الأعضاء المندرجين فى عضوية هذه الجمعيات ، ومع تزايد اعدادهم يقل عدد الأعضاء المعينين ، الى أن يصبح فى الامكان تحويل هذه التنظيمات الجديدة الى ملكية تعاونية كاملة .

والسبب الذى من أجله ينادى « كول » باتباع مثل هذا النظام أنه ضد الاحتكار على اختلاف صوره ، وأنه مع ايمانه بالتعاون وفلسفته وأهدافه يكره أن يرى حيا ما تحتكر التجارة فيه جمعية واحدة ، الأمر الذى لا يدع مجالا للاختيار أمام المستهلكين . وعلى ذلك فانه اذا تم تطبيق النظام المقترح فستنتشر التنظيمات الجديدة فى كل مكان ، وستنافس مع التنظيمات التعاونية . وسيؤدى ذلك الى تحسين الخدمة والعمل على راحة المواطنين بصفة عامة ، هذا مع مراعاة أن هذه التنظيمات سيؤول أمرها فى النهاية الى أيدى المواطنين لادارتها على أسس تعاونية سليمة .

ونحن لن نناقش آراء كول فى هذا المجال ، وقد ناقشها كثير من التعاونيين فى بريطانيا انما نوردها على سبيل تطور المفاهيم التعاونية لدى رائد معاصر من الاشتراكيين التعاونيين الذين يرنون ببصرهم الى المستقبل ويأملون فى أن تتمكن الحركة التعاونية بمفاهيمها ومثلها من التغلب على المصاعب العديدة التى تضعها أمامها الرأسمالية العاتية ، وما تقوم به من وسائل غير شريفة كحرب قطع الأسعار والامتناع عن التعامل معها ، الى غير ذلك من الوسائل التى عانت منها الحركة التعاونية وبذلت جهدا شديدا فى التغلب عليها .

متاجر التجزئة التعاونية والمنافسة :

أوضحنا من قبل أن هناك من التعاونيين الاشتراكيين البريطانيين من يرى أنه ينبغى على الحركة التعاونية البريطانية أن تنظر الى المستقبل وأن تطور نفسها لكى تساهم مساهمة أكثر فاعلية وايجابية فى سبيل دعم التحول الاشتراكى للمجتمع بحيث يؤمن المجتمع البريطانى بأغلبية أفراده أن التنظيمات التعاونية تعتبر الأساس السليم للتقدم وبناء المجتمع الاشتراكى المنشود .

وقد يكون من المفيد أن نعرض هذا لبعض الحقائق التى تثبت صحة رأى هؤلاء التعاونيين اذ أن متاجر التجزئة التعاونية تعمل فى سوق التجزئة جنبا الى جنب مع أنواع أخرى من متاجر التجزئة خاصة الكبيرة منها والتى تحاول أن تساير التطور العلمى الادارى وتستفيد فائدة كبرى من قاعدة التخصص وتقسيم العمل ، هذا بالاضافة الى قدرتها على الاستعانة بذوى الخبرة والكفاية من الاخصائيين فى مختلف الفروع ، ومن بين هذه المتاجر ما يطلق عليه المتاجر المتعددة Multiple Shop Organisations وهذه تتمثل فى متاجر السلسلة Chain Organisations وهى عبارة

عن مجموعة من المتاجر تتعامل فى مجموعات من السلع وتملكها منشأة بواحدة ، وأن هذه المجموعات من السلع تتوافر فى كل وحدة من الوحدات التى تحمل اسم المنشأة . كذلك يوجد فى سوق التوزيع فى بريطانيا متاجر الأقسام Departmental Stores وهــذه المتاجر تتعامل فى كثــير من مجموعات السلع التى يحتاج اليها فى سوق الاستهلاك ، هذا بالاضافة طبعا الى المتاجر المستقلة المنتشرة فى طول البــلاد وعرضها والتى يعتمد عليها كثير من المستهلكين فى شراء احتياجاتهم بصفة عامة وسلع الاستقراب بصفة خاصة .

وقد دلت الاحصائيات المنشورة على أن الأنواع الأخرى من المتاجر فى سوق التوزيع كمتاجر السلسلة والفــروع والمتاجر الأخرى تتنافس تنافسا شديدا مع متاجر التجزئة التعاونية الأمر الذى جعلها تتفوق عليها فى كثير من المجالات . ولعل نظرة الى الجدول رقم (١٣) توضح مدى هذه المنافسة وقدرة هذه المنشآت الأخرى عن التفوق .

ويتضح من الجدول المذكور ما يأتى :

أولا : أنه على الرغم من أن الاحصائيــات التعاونية تثبت الزيادة المطردة فى العضوية خاصة فى خلال الخمسة وعشرين عاما الأخيرة الا أن نصيب متاجر التجزئة فى التوزيع قد زاد زيادة ضئيلة .

ثانيا : أن المتاجر الأخرى التى تعمل فى سوق التوزيع وخاصــة متاجر السلسلة والفروع قد زاد نشاطا كبيرا فى كثير من السلع .

ثالثا : أن الجمعيات التعاونية للتجزئة قد فشلت فشلا ملحوظا فى زيادة نسبة التوزيع فى السلع المختلفة فى سوق الاستهلاك وذلك فيما

جدول رقم (١٢)

يوضح تطور توزيع جمعيات التجزئة مقارنا بمتاجر التوزيع الأخرى(١)

المنشآت	النسبة المئوية للتوزيع		
	١٩٢٥	١٩٥٠	١٩٥٥
	الغذاء والأدوات المنزلية		
متاجر التجزئة التعاونية	١٣ر٩	١٥ر١	١٤ر٥
متاجر السلسلة والفروع	١٤ر٥	١٦ر٥	١٧ر٠
المتاجر الأخرى	٧١ر٦	٦٨ر٤	٦٨ر٥
	ملابس النساء والأطفال		
متاجر التجزئة التعاونية	٥ر٧	٦٠	٥ر٤
متاجر السلسلة والفروع	١٠ر٥	٢١ر٥	٢٦ر٥
المتاجر الأخرى	٨٣ر٨	٧٢ر٥	٦٨ر١
	ملابس الرجال والأولاد		
متاجر التجزئة التعاونية	٥ر٧	٦ر٩	٦ر٤
متاجر السلسلة والفروع	٢١ر٠	٢٩ر٠	٣١ر٥
المتاجر الأخرى	٧٣ر٣	٦٤ر١	٦٢ر١

(١) Co-operative Independent Report, Co-operative Nnion Ltd 1958, P. 7.

تابع جدول رقم (١٢)

المنشآت	النسبة المئوية للتوزيع		
	١٩٣٥	١٩٥٠	١٩٥٥
	الأحذية		
متاجر التجزئة التعاونية	٣ر٩	٠ر٩	٨ر٧
متاجر السلسلة والفروع	٠ر٤١	٠ر٤٧	٥ر٥٠
المتاجر الأخرى	٧ر٤٩	٠ر٤٤	٧ر٤١
	اجمالى الاقمشة والأحذية		
متاجر التجزئة التعاونية	٣ر٦	٨ر٦	١ر٦
متاجر السلسلة والفروع	٥ر١٦	٠ر٢٧	٠ر٣٢
المتاجر الأخرى	٢ر٧٧	٢ر٦٦	٩ر٦١
	الأثاث وادوات المنزل الدائمة		
متاجر التجزئة التعاونية	٢ر٥	٧ر٧	٦ر٧
متاجر السلسلة والفروع	٠ر١٤	٠ر٢٠	٥ر٢١
المتاجر الأخرى	٨ر٨٠	٣ر٧٢	٩ر٧٠
	السلع الكيمائية		
متاجر التجزئة التعاونية	٤ر٥	٣ر٨	٣ر٨
متاجر السلسلة والفروع	٠ر٣٠	٠ر٣٧	٥ر٣٨
المتاجر الاخرى	٦ر٦٤	٧ر٥٤	٢ر٥٣

عدا اللبن . كما وأن هذا الفشل يشمل السلع الغذائية وغير الغذائية . بل ان تقدم المنشآت المنافسة فى السلع غير الغذائية يبدو واضحا وكبيرا.

رابعا : أن هناك تفاوتا كبيرا بين مدى المتاجر بصفة عامة . هذا مع ملاحظة أن الاحصائيات تثبت أن المجتمع البريطانى يشترى ما يقرب من ٣٥٪ من مشترياته من اللبن من متاجر التجزئة التعاونية . كما وتثبت الاحصائيات أيضا أن المجتمع يشترى من متاجر التجزئة التعاونية ١٥٪ من سلع البقالة والخبز ، ١٠ ٪ من اللحم وما يقرب من ٦١ ٪ من الأقمشة والأحذية .

وقد أكدت الأرقام القياسية التى نشرها مجلس التجارة البريطانى تخلف متاجر التجزئة التعاونية عن غيرها من المتاجر ، اذ أوضح هذا المجلس أن هناك زيادة الانفاق الاستهلاكى على السلع الغذائية فى نهاية عام ١٩٦١ تبلغ ما يقرب من ١٣٥ مليون جنيه انجليزى عن العام السابق وهو عام ١٩٦٠ كما أوضح أن نصيب المتاجر المختلفة من هذه الزيادة كان كما يلى[1] :

المتاجر المستقلة ٣٪

متجر السلسلة والفروع ٨٪

متاجر التجزئة التعاونية ١٪

جميع متاجر الأغذية ٤٪

كما وأن الأرقام التى نشرها مجلس التجارة البريطانى عن فترة

93rd Annual Co-operative Congress Blackpool 1962
Report to the Central Executive, P. 38.

أطول توضح تزايد اتجاه الشعب البريطانى فى الانفاق الاستهلاكى على الأغذية وأن نصيب المتاجر المختلفة فى الزيادة كما يلى :

جدول رقم (١٣)

نوع المتجر	الزيادة من ١٩٥٧ الى ١٩٦١
المتاجر المستقلة	٩٪
متاجر السلسلة والفروع	٢٣٪
المتاجر التعاونية	٥٪
جميع المتاجر	١٣٪

ولعل هذه الأرقام التى نشرها مجلس التجارة البريطانى والتى يوضحها الجدول رقم (١٤) تبرز بوضوح تخلف متاجر التجزئة التعاونية عن غيرها من المتاجر فى مجالات التوزيع التى تتعلق بالسلع الغذائية ، وأن متاجر السلسلة والفروع قد تفوقت تفوقا كبيرا على غيرها من المتاجر فى ميدان المنافسة ويرجع هذا الى التحول الكبير فى متاجر السلسلة والفروع وقدرتها على تطوير سياستها التسويقية وأساليبها التجارية وأخذها بأسلوب متاجر خدمة النفس ذلك الأسلوب الذى طفر برقم مبيعاتها طفرة هائلة . وتورد بعض الاحصائيات أرقاما توضح أنه يوجد فى بريطانيا ما يزيد على ٦٠٠ من متاجر خدمة النفس ، وأن العدد آخذ فى التزايد ، وأنه ليس لمتاجر التجزئة التعاونية من بين هذه الأعداد الكبيرة سوى ٢٠٠ متجر تدار على أسلوب خدمة النفس ، الأمر الذى يلقى ضوءا على أن متاجر السلسلة والفروع قد تقدمت تقدما كبيرا فى هذا المضمار .

ومن أجل مقابلة هـذه المنافسة الشـديدة من متاجر السلسلة والفروع تجرى الآن بحوث ودراسات داخل الحركة التعاونية تستهدف غرضين :

أولهما : ضرورة اقامة متاجر تجزئة تعاونية جديدة تدار على أسلوب متاجر خدمة النفس ، على أن يكون ذلك فى أسرع وقت ممكن . وأن تختار مواقع هذه المتاجر وفقا للأصول العلمية للادارة .

ثانيهما : أن يتم تشغيل هذه المتاجر التعاونية الجديدة والتى تعمل على أسلوب خدمة النفس وفقا للقواعد التى تمكنها من المنافسة ومنها استخدام سلاح الأسعار لامـكان تنشيط المبيعات ، وتقليـل النفقات الادارية بالنسبة لكل جنيه من المبيعات ، وتحقيق هامش منخفض للربح لا يتجاوز ١٤ أو ١٢٪ .

والأمل معقـود على الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة الانجليزية فى أن تساهم مساهمة فعالة بوضع امكانياتها المـادية وخبراتها الفنية فى سبيل تيسير اقامة مزيد من متاجر خدمة النفس التعاونية .

وينبغى أن نذكر قبل ختام هـذا البحث الـذى يوضح مـركز جمعيات التجزئة من المنافسة فى سوق الاستهلاك ، أن هناك جمعية رائدة استطاعت أن تساير التطور العلمى وتقف على أقدامها راسخة فى مجال المنافسة ، وأدخلت الى سوق الاستهلاك لأول مرة فى المجتمع البريطانى أسلوب متاجر خدمة النفس وأخذت تحول محلاتها وفروعها على مر الزمن على هذا الأسلوب ، محددة كل ما يتعلق بهذه المحلات.

---

(١) المرجع السـابق ص ٣٩ .

ســواء من حيث التأثيث أو التنسيق أو عرض مجموعات متنوعة من السلع المختلفة بحيث يرضى مختلف الأذواق والقــدرات الشرائية ، وأن الأرقام الأخـيرة المنشورة عام ١٩٦٣ تعتبر مشجعة للغاية اذ تدل هــذه الاحصائيات على ما يلى :

تمتلك جمعية لندن الآن[1] ٣٠٤ محل من محلات البقالة من بين هذه المحلات تمكنت الجمعية من انشاء ١٢٠ محل على أسلوب متاجر خدمة النفس، و ٢٤ محل عبارة عن صالات أطعمة يحصل منها المواطنون على احتياجاتهم بأسلوب خدمة انفس ، و ١١٤ فرعا للفاكهة والخضروات الطازجة و ٣٦ متجرا من متاجر الأقسام الرئيسية ، هذا بالاضافة الى أن جمعية لندن التعــاونية تدير الآن مجموعة المحــلات لبيع المواد الكيماوية تحتل المركز الثالث بالنسبة لسوق توزيع هذه المنتجات فى أنحاء المملكة المتحدة بأسرها .

كما وينبغى أن نشير أيضا الى أن هذه الجمعية استطاعت أن تحوز على ثقة المواطنين فيما يتعلق بسوق توزيع اللبن نظراً لجودة انتاجها الذى يراعى فيه أقصى درجات الكفاية فيما يتعلق باتباع القواعد الصحية وجودة النوع وأن لديها آلات أوتوماتيكية لغســل الزجاجات الفــارغة وملئها تتمكن كل آلة من اخراج مايزيد عن ١٨٠٠٠ زجاجة فى كل ساعة ، وأن هذا الانتاج الضخم الذى يستمر العمل فيه ليلا ونهارا يجد طريقة الى الأسواق والمنازل بأعلى قدر من الدقة والكفاية وأن سوق توزيع اللبن يستوعب كل الانتاج .

---

(1) London Co-operative Society Limited A step Ahead 1963 — P. 8.

جمعتي الجملة

أوضحنا من قبل أن من أهم الأسباب التى ساعدت على انتشار الحركة التعاونية الاستهلاكية فى المملكة المتحدة ، تأسيس الجمعية التعاونية الانجليزية للاتجار بالجملة عام ١٨٦٣ وهذه الجمعية يرمز لها بالحروف C. W. S. اختصارا لاسمها Co-operative Wholesale Society وكذلك الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة الاسكتلندية التى أنشئت فى عام ١٨٦٨ ويرمز لها بالحروف .S.C.W.S اختصارا لاسمها Scottish Cooperative Wholesale Society وقد اتسع نشاط هاتين الجمعيتين ونسقتا من نشاطهما بعد انشائهما جمعية الجملة الانجليزية الاسكتلندية المشتركة والتى يطلق عليها E. & S. Joint Co-operative Wholesale Society وأصبحتا تمتلكان كثيرا من المصانع التى تنتج ما يحتاج اليه أعضاء الحركة التعاونية مثل مصانع الأحذية والأقمشة ، وتفصيل الملابس والكاكاو والشيكولاته والصابون والأثاث وطحن الغلال والطباعة ، واشتركتا سويا فى شراء مزارع شاسعة للشاى فى سيلان وجنوب الهند وغيرهما .

ويكفى أن نعرف أن خمس الشاى المستهلك فى بريطانيا أعدته الحركة التعاونية هناك . كما وصار لهما مستودعات بأمريكا وفرنسا والدنمارك وألمانيا وكندا وأسبانيا وتمتلكان أسطولا تجاريا كبيرا ينقل السلع والمواد الخام من شتى أنحاء المعمورة ، كما يقوم بتصدير المنتجات التعاونية الى كثير من الهيئات التعاونية فى البلدان الأخرى .

وقد تملكت اتحادات الجملة فى بريطانيا من طرق آفاق جديدة فى مجالات الانتاج الدولى اذا دخلت فى عام ١٩٤٨ شريكا مع جمعية الاتجار بالجملة فى السويد لانتاج المصابيح الكهربائية التى تعرف باسم « لوما » ، وقد كان لهذا التعاون أثر كبير فى مقاومة الاتحادات الرأسمالية وجشعها وخاصة ضد الاتحاد الدولى لصناعة المصابيح الكهربائية فقد انخفض سعر المصباح الكهربائى عقب الانتاج من سبعة قروش للمصباح الواحد الى أربعة قروش •

كما طرقت اتحادات الجملة التعاونية فى بريطانيا آفاق أخرى فى مضمار التعاون الدولى فالى ما قبل الحرب العالمية الأولى كانت مستودعاتها بنيويورك بأمريكا تشترى مختلف أنواع السلع للهيئات التعاونية فى الدول السكندنافية كما قامت بتمويل عملية استيراد الحبوب من روسيا فيما بين عامى ١٩٣٤ ، ١٩٣٥ وكان لها تعامل مباشر بين كثير من الهيئات التعاونية فقامت مثلا بشراء الزبد من الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة فى أستونيا ، ومن الجمعية التعاونية المركزية للتسويق بهولندا ، ومن الجمعيات التعاونية المتحدة للألبان بالسويد •

كما قامت بعملية تمويل استيراد القمح من استراليا لتسع سنوات متتالية فيما بين عام ١٩٢٤ وعام ١٩٣٢ وذلك عن طريق تقديم قروض بلغ مجموعها ١٨ مليون جنيه انجليزى الى اتحاد القمح بغرب استراليا فمكنه من بيع ١٣٦ مليون بوشل من القمح •

وحتى نلقى ضوءا على نشاط جمعيتى الجملة البريطانيتين فى مجالات الانتاج نورد فيما يلى جدولا يوضح أنواع السلع التى تنتجها وعدد المصانع وقيمة الانتاج وعدد العاملين فى هذه المصانع فى عام ١٩٤٠ •

جدول رقم (١٤)
يوضح انتاج جمعيتى الجملة فى عام ١٩٤٠(١)

انواع السلع	عددالمصانع	قيمة الانتاج(جك)	عدد العمال
لحم الخنزير	٥	١ر٧١٩ر٢٥٥	٣٤٦
الأحذية	١١	٢ر٧٤٠ر٩٦٠	٥ر١٤٦
الهندسة والبناء	١٤	٢ر٥٧٩ر٨٧٨	٣ر٧٩١
الزبد	٣	١ر٩٢١ر٨٠٦	١٠٧
الأقمشة	٢٠	٢ر٣٥١ر٦٢١	٦ر٥٣٨
سلع معبأة	٥	٢ر٦٥٠ر١٨٦	١ر٨١٠
الدقيق	١٢	٩ر٤٨١ر١١٥	٢ر٠٧١
مارجرين	٢	٢ر٢٣٩ر٤٣٨	١ر٠٣٦
منتجات الألبان	٢٢	٤ر٧٠٣ر٤٠٤	١ر١٤٩
المربى وانواع المخلل	١١	٣ر٢٥١ر٦٩٦	٢ر٩٦٣
الطباعة	٨	١ر٧٠٦ر٧٦٩	٣ر٣٦٦
علف الماشية	٨	١ر٧٧٤ر٨٩٥	٥٦٢
الصابون والشمع	٤	٣ر٠٦٦ر٩٠٤	١ر٩٦٠
الطباق	٢	٣ر٥١٤ر٦٠٣	١ر٠١٢

ويهمنا ان نشير الى أن جمعيتى الجملة البريطانيتين تطرقان مجالات الانتاج التى تكون فى خدمة الاستهلاك بصفة عامة وأن هـذه المجالات تتسع شيئا فشيئا وتطرق آفاقا جديدة وفقا لاحتياجات الاستهلاك وفيما يلى نورد بعض الأرقام المقارنة لمعرفة مدى تطـور جمعيات الجملة فى بريطانيا .

---

(1) The Co-operative Movement in Brirain E. Topham and J. A. Hough Longmans 1945 P. 33.

جدول رقم (١٥) (١)

يوضح تطور خدمات جمعية الانجاز بالجملة الانجليزية بين عامى ١٩٥٥ ،

السنة	قيمة الانتاج	القوى العاملة واجورها					
		الاجمالى		الانتاج والخدمات		أقسام التوزيع	
		عدد القوى العاملة	قيمة اجورها	عدد القوى العاملة	قيمة اجورها	عدد القوى العاملة	قيمة اجورها
	ج ك		ج ك		ج ك		ج ك
١٩٥٥	١٣٥ر٧٦٠ر٧٧٦	٥٢ر٠٨٧	٢١ر١٧٤ر٤٤٢	٤٢ر١٣٥	١٧ر١٢٩ر١٨٧	٩ر٩٥٢	٤ر٠١٧ر٨٥٥
١٩٥٦	١٣٩ر٣٧٤ر٠٧٦	٥٢ر٠٠٧	٢٢ر٦٩٣ر٨٨٠	٤١ر٨٧٣	١٨ر٢٦٠ر٢٨٠	١٠ر٢٣٤	٤ر٤٣٣ر٦٠٠
١٩٥٧	١٤٤ر٨٤٢ر٤١٩	٥٢ر٣٦٦	٢٤ر٠٦٠ر١٥١	٤١ر٩١٦	١٩ر٢٣٢ر٩٩٣	١٠ر٤٥٠	٤ر٨٢٦ر١٥٨
١٩٥٨	١٤٣ر٧١٨ر٠٢٩	٥١ر٥٨١	٢٤ر٥٧٥ر٨٩٤	٤٠ر٨٧٣	١٩ر٤٣٨ر٦٨٣	١٠ر٧٠٨	٥ر١٣٧ر٢١١
١٩٥٩	١٤٦ر٠٦٠ر٢٦٩	٥٠ر٢٦٧	٢٥ر٠٦٧ر١٧٦	٣٩ر٤٢٠	١٩ر٧٣٨ر٩٣٣	١٠ر٨٤٨	٥ر٣٢٩ر٥٥٣

(1) Co-operative Statistics For 1959, P.. 19.

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة انتاج الجمعية الانجليزية تتزايد سنة بعد أخرى ، فقد كان يبلغ فى عام ١٩٥٥ مبلغا وقدره ٧٧٦ر٧٦٠ر١٣٥ جنيه انجليزى ، وأصبح فى عام ١٩٥٩ يبلغ ٢٦٩ر٦٦٠ر١٤ جنيها انجليزيا أى بزيادة قدرها ٤٩٣ر٢٩٩ر١٠ جنيه انجليزى هذا مع ملاحظة أنه يدخل فى نطاق قيمة الانتاج قيمة انتاج المنشآت الانتاجية التى تسيطر عليها الجمعية والتى بلغ انتاجها فى عام ١٩٥٩ مبلغا وقدره ٨٤٨ر٩١١ر٢٠ جنيه انجليزى .

كما يتضح أيضا من الجدول السابق أنه على الرغم من تناقص عدد القوى العاملة فى الجمعية ، فقد كان عددهم فى عام ١٩٥٥ يبلغ ٠٨٧ر٥٢ شخصا أصبح فى عام ١٩٥٩ عددهم ٢٦٨ر٥٠ شخصا ، الا أن قيمة أجورهم قد أخذت فى الارتفاع اذ بينما كانت قيمة أجور القوى العاملة فى عام ١٩٥٥ تبلغ ٤٤٢ر١٧٤ر٢١ جنيه انجليزى نراها أصبحت فى ١٩٥٩ تبلغ ٤٨٦ر٠٦٨ر٢٥ جنيه انجليزى وهذا يدل دلالة واضحة على أن الحركة التعاونية عدلت من شروط الاستخدام بما يتناسب مع المنشآت المنافسة التى تحاول جاهدة أن تجذب اليها ذوى الكفايات من الفنيين والاداريين، وأنها حتى تقوى على هذه المنافسة كان عليها أن ترفع من اجور القوى العاملة ليستشعروا الرضا فى بقائهم ويربطوا مستقبلهم بها .

جدول رقم (١٦)

يوضح تطور خدمات جمعية الاتجار بالجملة الاسكتلندية فيما بين عامى ١٩٥٥ ، ١٩٥٩

السنة	قيمة الانتاج	القوى العاملة واجورها					
		الإجمالى		الانتاج والخدمات		اقسام التوزيع	
		عدد القوى العاملة	قيمة اجورها ج ك	عدد القوى العاملة	قيمة الانتاج	عدد القوى العاملة	قيمة اجورها
	ج ك				ج ك		ج لم
١٩٥٥	٢٦ر٦٣٠ر٣٤٥	١٣ر٨٢٨	٥ر٢٦٥ر٥٨٥	١١ر٠٧٦	٤ر٣٨٣ر١٠٩	٢ر٧٥٢	٨٨٢ر٤٧٦
١٩٥٦	٢٧ر٠٨٥ر٦٩٠	١٣ر٧٤٢	٥ر٦٧٨ر٨٦٦	١٠ر٩٦٦	٤ر٧١١ر١٩٦	٢ر٧٨٦	٩١٧ر٦٧٠
١٩٥٧	٢٥ر٢٤٧ر٠٨٥	١٣ر٥٧٣	٥ر٩٠٨ر٦٠٣	١٠ر٨١٧	٤ر٨٧٢ر٥٩٢	٢ر٧٥٦	١ر٠٣٦ر٠١٠
١٩٥٨	٢٥ر٤٤٨ر٢٤٩	١٣ر٤٥٢	٦ر٢٥١ر٦٣٩	١٠ر٦٧٦	٥ر١٢٩ر٦٥٥	٢ر٧٧٧	١ر١٢١ر٩٨٤
١٩٥٩	٢٣ر٥٤٠ر٤٦٧	١٣ر٣٤٢	٦ر٢٦٦ر٧٣١	١٠ر٥٤٣	٥ر١٣١ر١٦٥	٢ر٧٧٩	١ر١٣٥ر٥٦٦

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة انتاج جمعية الجملة الاسكتلندية قد تناقص على العكس من جمعية الاتجار بالجملة الانجليزية .
فقد كان انتاج جمعية الجملة الاسكتلندية فى عام ١٩٥٥ يبلغ ٢٦٫٦٣٠٫٣٤٥ جنيه انجليزى أصبح فى عام ١٩٥٩ ٢٣٫٥٤٠٫٤٦٧ جنيه انجليزى أى بنقص فى الانتاج يبلغ قدره ٣٫٠٩٩٫٨٧٨ جنيه انجليزى .
الأمر الذى يوضح أن المنشآت الانتاجية المنافسة استطاعت أن تتفوق فى بعض مجالات الانتاج التى تطرقها جمعية الجملة الاسكتلندية الأمر الذى دعى هذه الجمعية لأن تراجع سياستها الانتاجية فى محاولة لاستعادة مركزها فى سوق الانتاج بوجه عام والانتاج التعاونى بوجه خاص .

وهناك ظاهرة أخرى ملحوظة وهى تناقص عدد أفراد القوى العاملة فى الجمعية ، فقد كان عددهم فى عام ١٩٥٥ يبلغ ١٣٫٨٢٨ عضوا ، أصبح فى عام ١٩٥٦ عددهم ١٣٫٣٤٢ عضوا ، أى بنقص قدره ٤٨٦ شخصا .
الا أنه يبدو أيضا أن الجمعية عدلت من شروط الاستخدام بصفة عامة ، وعملت على رفع الأجور اذ أنه رغم تناقص عدد أفراد القوى العاملة فان الأجور زادت من ٥٫٢٦٥٫٥٨٥ جنيه انجليزى فى عام ١٩٥٥ الى ٦٫٢٦٦٫٧٣١ جنيه انجليزى أى بزيادة قدرها ١٫٠٠١٫١٤٦ جنيه انجليزى .

وقد أوضحنا من قبل أن جمعية الجملة الانجليزية الاسكتلندية المشتركة قامت بجهود محمودة فى مجال الانتاج ، وأنها ساعدت كثيرا فى توفير السلع الجيدة للمستهلكين بصفة عامة ، وجمعيات التجزئة بصفة خاصة ، وفيما يلى نورد جدولا يوضح تطور خدمات هذه الجمعية فيما بين عامى ١٩٥٥ ، ١٩٥٩ .

جدول رقم (١٧)

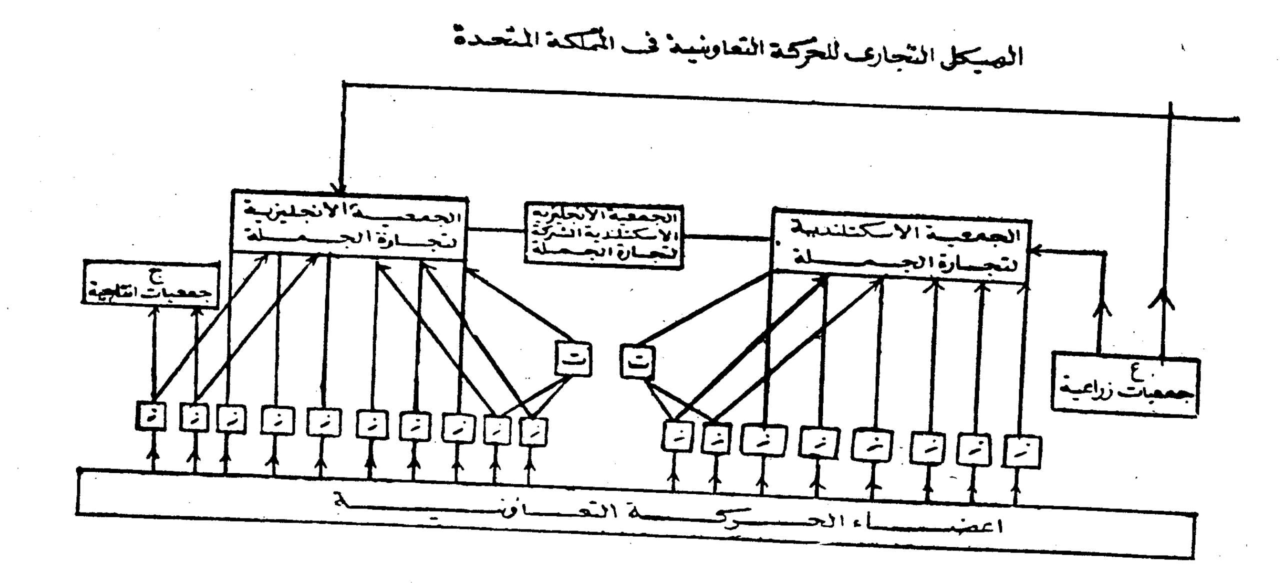
يوضح تطور خدمات جمعية الجملة الانجليزية الاسكتلندية المشتركة فيما بين عامى ١٩٥٥ ، ١٩٥٩

السنة	قيمة الانتاج	القوى العاملة واجورها					
		الاجمالى		الانتاج والخدمات		اقسام التوزيع	
		عدد القوى العاملة	قيمة اجورها	عدد القوى العاملة	قيمة اجورها	عدد القوى العاملة	قيمة اجورها
	ج ك		ج ك		ج ك		ج ك
١٩٥٥	٢٦ر٢٣٨ر٠٤٩	١٧ر٢٦٣	١ر٢٤٥ر٨٦٣	١٧ر٢٦٣	١ر٢٥٤ر٨٦٣	—	—
١٩٥٦	٢٦ر٩٤٧ر٠٣٧	١٨ر١٩٩	١ر٣٥٤ر٤٢١	١٨ر١٩٩	١ر٣٥٤ر٤٢١	—	—
١٩٥٧	٢٨ر٠٩٦ر٥٥٨	١٨ر٤٠٩	١ر٣٩٨ر٤٧٩	١٨ر٤٠٩	٥ر٣٩٨ر٤٧٩	—	—
١٩٥٨	٢٧ر١٤٩ر٩٩٦	١٧ر٦٠٨	١ر٥٣٣ر٨٦٦	١٧ر٦٠٨	١ر٥٢٣ر٨٦٦	—	—
١٩٥٩	٢٥ر٥٠٨ر١٦٠	١٧ر٠٨٣	١ر٤٤٩ر٤٢١	١٧ر٠٨٣	١ر٤٤٩ر٤٢١	—	—

والأرقام الواردة فى الجدول السابق فيما يتعلق بأفراد القوى العاملة وأجورهم تشمل أولئك الذين يعملون فيما وراء البحار وبينهم عدد كبير من النساء والأطفال الذين تلجأ الجمعية الى تشغيلهم نظرا لضآلة أجورهم بالنسبة لغيرهم من أفراد القوى العاملة ، كما لا تشمل هذه الأرقام على الميزات العينية التى يحصل عليها أفراد القوى العاملة فيما وراء البحار كالسكن المجانى والرعاية الطبية الى غير ذلك من الخدمات التى تمنحها الجمعية لموظفيها الذين يعملون فى خدمتها فيما وراء البحار .

والآن وقد استعرضنا النشاط الاقتصادى لجمعيات التجزئة وجمعيات الجملة فى بريطانيا نرجو الرجوع الى الشكل الذى يوضح الهيكل التجارى للحركة التعاونية فى المملكة المتحدة ، والذى يتضح منه أن جمعيات التجزئة المحلية والتى يرمز لها بالحرف (ز) تستطيع أن تشترك فىجمعيات الجملة ، كما تستطيع أيضا عدة جمعيات محلية للتجزئة أن تشترك فيما بينها لتكون جمعية اتحادية تخدم أغراضها ، وتستطيع هذه الجمعية فى نفس الوقت أن تكون عضوا فى احدى جمعيات الجملة الانجليزية الاسكتلندية كما وتستطيع جمعيات التجزئة أيضا أن تشترك سويا فى تكوين جمعيات انتاجية تخدم أغراضها .

الهيكل التجاري للحركة التعاونية في المملكة المتحدة



واتماما للفائدة نورد جدولا عاما يوضح نشـاط مختلف أنواع الجمعيات فى عام ١٩٥٩ مقارنا بعام ١٩٥٨ (رجاء النظر الى الجدول رقم (١٨) ويتضح منـه أن الأرباح الصافية لجمعيات التجزئة بلغت فى عام ١٩٥٩ مبلغا وقدره ٦٠٫١٤٩٫٩٠٨ جنية انجليزى بينما كانت فى العـام السابق وهو عام ١٩٥٨ تبلغ ٥٩٫٥٣١٫٨٤٨ جنيه انجليزى أى بزيادة قدرها ٦١٨٫٠٦٠ جنيه انجليزى •

كما ويتضح أيضا أن انتاج جمعيات الجملة الخاص سواء فى ذلك جمعية الاتجار بالجملة الانجليزية ، أوجمعية الاتجار بالجملة الاسكتلندية يـكاد يبلغ ثلث خدماتها اذ أن انتـاج جمعية الجملة الانجليزية يبلغ ١٤٦٫٠٦٠٫٢٦٩ جنيـه انجليزى من مجموع خـدماتها البـالغ قدره ٤٦٧٫٨٦٧٫٨٠٧ جنيه انجليزى فى عام ١٩٥٩ • كما وأن انتاج جمعية الجملة الاسكتلندية الخاص يبلغ ٢٣٫٥٤٠٫٤٦٧ جنيه انجليزى وأن عدد أفراد القوى العاملة فى جميع أنواع الجمعيات بلغ فى عام ١٩٥٩ : ٣٫٢٨٩٫٥١٩ شخصا يتقاضون أجورا قدرها ١٦٥٫١٤٢٫١٦٥ جنيه انجليزى •

التامين التعاونى

ومن أنواع النشاط الذى طرقته جمعيتا الجملة البريطانيتين النشاط التأمينى ، فقد فكرتا فى أن الجمعيات التعاونية أشد ما تكون حاجة الى مثل هذا النوع من النشاط ، لذلك أقامتاه وأدارتاه على أسس تجارية • ففى عام ١٨٦٧ أنشئت شركة التأمين البريطانية ، ثم تحولت فى عام ١٨٩٩ الى جمعية تعاونية للتأمين Cooperative Insurance Society وفى عام ١٩١٣ ضـمت جمعية الجملة الانجليزية وجمعية الجملة الاسـكتلندية جمعية التأمين اليها بقصد خدمة النشاط التعاونى ، اذ أنها تهـدف الى تمكين الأعضاء من الحصول على خدمة التأمين بأقل التكاليف الممكنة • وقد استطاعت هذه الجمعية أن تقوم بكل أنواع التأمين على الأخطار البحرية

جدول رقم (١٨)

يوضح نشاط مختلف انواع الجمعيات فى عام ١٩٥٩ مقارنا بعام ١٩٥٨(١)

انواع الجمعيات	١٩٥٨	١٩٥٩	الزيادة او النقصان
جمعيات التجزئة :			
عددها	٩١٨	٨٨٩	ـ ٢٩
عدد اعضائها	١٢٥٩٤١٨٦	١٢٧٩١٥٦٧	+ ١٩٧٣٨١
جملة خدماتها (ج.ك)	٩٩٧٧٧٩٣١٩	١٠٢١٨٣٠٨١٤	٢٤٠٥١٤٩٥
راس مال الأسهم (ج.ك)	٢٥١٣٥٤٥٠٦	٢٥٢٤٠١٥٩٦	١٠٤٧٠٩٠
الاحتياطات وارصدة اخرى	٣٧٦١٣٨٣٩	٣٧١٨٨٣٤٤	ـ ٤٢٥٤٩٥
القروض	٤٢١٤٧٣٨٢	٣٩٦٥٨٣٤٣	ـ ٢٤٦٢٠٣٩
القوى العاملة	٢٩٢٥٦٢	٢٨٨٢٦٢	ـ ٤٣٠٠
الاجور	١٢٥٩١٤٥٦٣	١٢٨١٢١٦٥٢	٢٢٠٧٠٨٩
الأرباح الصافية	٥٩٥٣١٨٤٨	٦٠١٣٩٩٠٨	٦١٨٠٦٠
جمعية الجملة الانجليزية :			
جملة خدماتها (ج.ك)	٤٦٣٢٧٤٦٠٣	٤٦٧٨٦٧٨٠٧	٤٥٩٣٢٠٤
انتاجها الخاص	١٤٣٧١٨٠٢٩	١٤٦٠٦٠٢٦٩	٢٤٠٣٤٢٢٤٠

(١) Co-operative Statistics For 1959 Co-operative Union LTBD.

تابع جدول رقم (١٨)

	١٩٥٨	١٩٥٩	الزيادة أو النقصان
جمعية الجملة الاسكتلندية :			
جملة خدماتها (١)	٨٩٩٣٩٥٦٢	٧٧٧٩٨٥٧٣	ـ ٢١٤٠٩٩٠
انتاجها الخاص	٢٥٤٤٨٢٤٩	٢٣٥٤٠٤٦٧	ـ ١٩٠٧٧٨٢
الجمعيات المتحدة :			
عددها	٨٧	٨٥	ـ ٢
معاملاتها (جـ .)	٣٢٧٣٨٨٠٧	٣٢١٨٩٠٠١	ـ ٥٤٩٨٠٦
جمعيات انتاجية :			
عددها	٤١	٤٠	ـ ١
معاملاتها			
جميع انواع الجمعيات :			
عدد أفراد القوى العاملة	٣٩٥٦٥٧	٣٨٩٥١٩	ـ ٦١٣٨
الأجور (جـ.ك)	١٧٠٥١٦٥٦٥	١٦٥١٤٢١٦٥	٢٦٢٥٦٠٠

(١) هذه الأرقام تمثل ثلاثة وخمسون اسبوعا فقط .

على أن هذا النوع من النشاط الذى يتكون برأس مال جماعى ، ويحقق فائضا ، كما ويلتزم بدفع التعويض المشترط بكامله يناسب تماما التنظيمات التعاونية فقد قدم لها خدمات لجيلة ومكنها من الحصول على الخدمات التأمينية أقل تكلفة ممكنة •

ونورد مع هذا جدولا رقم (١٩) يوضح نشاط جمعية التـأمين التعاونية فى عام ١٩٤٤ •

وينبغى أن تفهم أن هناك صلة وثيقة بين جمعية التأمين والمواطنون الذين يكونونها ، اذ أنه بالاضـافة الى أنواع التأمين التى تقـوم به ، كالتأمين على الحياة وضد الحريق والاصابات والسرقات الى غير ذلك من أنواع التأمين ، فانها تقوم أيضا بنوع من التأمين على الجمعية التعاونية للتجزئة كشخصية مستقلة بما يندرج فيها من أعضاء وما يقومون به من معاملات ، وعلى ذلك يجد أعضاءها أنفسهم مؤمنا عليهم بمجرد انضمامهم الى الجمعية ، هذا بالاضافة الى ما يتمتعون به من فوائد التجارة المتبادلة Mutual trading ولعل قيمة مشروع كهذا غنى عن التعريف •

ولعل مما يؤكد قيمة مشروع كهذا ماورد فى التقرير المقـدم الى الحكومة البريطانية فى نهاية عام ١٩٤٢ ، والذى عرف فيما بعد « بتقرير بفردج » The Beveridge Report والذى يقول فيه ان هذه الجمعية تستخدم ما يقرب من ٣٦٠٠ وكيلا ، وأن كلا منهم يتقاضى أجرا مناسبا يتضمن ٥٠٪ عن أقساط الأربعين أسبوعا الأولى بالاضـافة الى مزايا أخرى الى العملاء المختارين بعناية ، والى الوسائل الممتازة المتبعة للترويج والدعاية • كما أنه يمكن القول بصفة اجمالية أن تقدمها يرجع الى ثلاثة عوامل :

جدول رقم (١٩)

نوع التامين	الأقساط	الطلبات (Glaims)		رصيد التامين
		العدد	المبلغ	
			ج.ك	ج.ك
التامين على الحياة	٢ر٢٧٠ر٩٣٥	١٢ر٨٩٤	١ر٢٦٢ر٢٣٩	
التامين الجماعى	٦٧١ر٤٤٥	٦٤ر٩١٣	٦١٩ر١١٩	٥٢ر٠٦٦ر٨٤٨
التامين الصناعى	٨ر٦٦٤و٧٣٦	٢٩٥ر٥١٥	٣ر١٤١ر١٩٥	
التامين ضد الحريق	٥١٩ر٨٩٥	٣٠ر٥٧٦	١٩٢ر٨٧١	٥٩٧ر٢٠٧
التامين ضد الحوادث	٧٧٧ر٧٠٤	١٨ر٣٦٢	٣٥٣ر١٨٢	٨١٠ر٥٨٠
التامين على مسئوليات الموظفين	٢٤٦ر٢٠٣	٨ر٩٥٦	٢١١ر٦٢١	٤٠١ر١٤١

أولا : اثارتها لمشاعر التعاونيين وعواطفهم
Appeal to Co-operative Sentiment

ثانيا : أنها تضع شروطا مناسبة للراغبين فى التأمين لديها .

ثالثا : حثها وكلاءها على بذل مزيد من الجهود عن طريق تشجيعهم وايجاد حوافز قوية للعمل باعطائها أجورا ونسبا من الفوائد تدفعهم الى دوام الاستمرار فى العمل وتنمية ما يقومون به من أعمال .

والحركة التعاونية البريطانية بالاضافة الى ما سبق تهتم اهتماما كبيرا بجمعيتين تعاونيتين للتأمين الصحى تعملان فى نطاق المشروع القومى للتأمين الصحى وهاتان الجمعيتين هما :

1 — The Co-operative Wholesale Society Health Insurance Section ...... and

2 — The Scottish Co-operative Friendly Society

والجمعية الأولى يندرج فى عضويتها ما يزيد على ٦٠٠٫٠٠٠ عضو .

وفيما يلى نعرض الجدول رقم (٢١) وهو يوضح تطور نشاط الجمعية التعاونية للتأمين .

(١) The Co-operative Movement in Britain. E. Thopham J.A. Hough, P. 41.

جدول رقم (٢٠)

السنة	راس المال	احتياطيات وارصدة اخرى	اقساط
	ج.ك	ج.ك	ج.ك
١٩٥٥	٥٢ر٥٠٠	١٥٩ر٠٣٠ر٥٠٧	٣٨ر٥٠٨ر٣٦٩
١٩٥٦	٥٢ر٥٠٠	١٧٣ر٦٠٧ر٨٤٦	٤٠ر٦٦٤ر٢٢٤
١٩٥٧	٥٢ر٥٠٠	١٨٢ر٧٦٣ر٨٤٤	٤٢ر٢٩٢ر٩٢٠
١٩٥٨	٥٢ر٥٠٠	٢٠٥ر٥٥٨ر٥٣٢	٤٧ر٧٠٢ر٦٦١
١٩٥٩	٥٢ر٥٠٠	٢٢٦ر٣٨٦ر١٦٤	٥١ر٨٥٥ر٨٦٣

ومن الجدول السابق يتضح أنه على الرغم من ثبات رأس مال الجمعية التعاونية للتأمين الا أنها استطاعت أن تحقق احتياطيات ضخمة ، هذا بالاضافة الى أن أقساطها أخذت دائما فى التزايد اذ بينما كانت قيمة الأقساط فى عام ١٩٥٥ تبلغ ٣٨ر١٠٨ر٣٦٩ جنيه انجليزى تراها قد بلغت فى عام ١٩٥٩ مبلغا وقدره ٥٢ر٨٥٥ر٨٦٣ جنيه انجليزى والسبب فى هذه الزيادة المستمرة أن هذه الجمعية لا تستهدف الربح فقط ، لذلك نجد أن الأقساط التى تحصل عليها أقل بكثير من الأقساط التى تحصلها شركات التأمين الرأسمالية ، وقد أدى هذا الى أن تعمل شركات التأمين المنافسة على خفض قيمة أقساطها •

وبالاضافة الى ما تقدم فقد احتلت هذه الجمعية مركزا ممتازا فى مجالات النشاط التأمينى • فهى تحتل المركز الثالث بالنسبة للمنشآت التأمينية المشتغلة بالتأمين على الحياة فى الصناعة ، والمرتبة الخامسة فى قائمة المنشآت التأمينية على اختلاف أشكالها وأنواعها •

الاتحـــاد التعـــاونى

سعت الحركة التعاونية فى بريطانيا الى استكمال بنيانها التعاونى عن طريـــق ايجاد تنظيم أعلى يستطيع أن يسهم فى الدفـــاع عن مصالحها المشتركة والدعاية لقضيتها ، هذا التنظيم يطلق عليه الاتحاد التعاونى The Co-operative Union وهذا الاتحاد يتولى بصفة رئيسية نشرة الدعـــوة للحركة التعاونية وايجاد رأى عام فى صالحها ، وتيسير جميـــع العقبات أمام الجمعيات والدفاع عن مصالحها بأسرها ، هـــذا بالاضافة الى أن الجمعيات الناشئة لا تستطيع بامكانياتها المحدودة أن تحصل على الخبرة الاستشارية ذات الكفاية العالية الأمر الذى يأخذ الاتحاد التعاونى على عاتقه مهمة تيسيره .ومن الأمور التى يقوم بهـــا الاتحاد أيضا أن يقوم عن طريق أجهزته الفنية بالبحوث والدراسات العلمية التى تنير الطريق أمام الحركة التعاونية بأسرها ومن ذلك مثـــلا القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بمركز النشاط التعاونى بالنسبة للنشاط الاقتصادى الذى تقوم به المنشآت الاقتصادية المنافسة والتعرف على جوانب الضعف ، واقتراح مختلف الحلول للتغلب عليها .

ومن أهم الأمور التى يهتم بهـــا الاتحاد التعاونى البريطانى نشر التعليم التعاونى بحيث تتمـــكن الحركة التعاونية من اخراج جيل من الاداريين التعاونيين الذين يؤمنون بالتعاون وفلسفته وأهدافه وفى نفس الوقت يكونون على أعلى قدر من الكفاية والادارة حتى يستطيعون أن يتولوا عبء الأمانة الملقاة على عاتقهم باسم الحركة التعاونية . هذا بالاضافة الى نشر الوعى بكل الطرق الممكنة بما فى ذلك اصدار النشرات، وانشاء المكتبات ، والمعاونة فى القيام بحملات الترويج التى تقوم بهـــا مختلف أنواع الجمعيات التعاونية فى أنحاء المملكة المتحدة بأسرها .

ويقول E. Topham and J.A., Hough (١)، فى كتابهما (الحركة التعاونية فى بريطانيا) ان الاتحاد التعاونى يعمل على حفظ عنصر الخدمة الاجتماعية فى التعاون ، اذ أنه يعمل على نشر التعاون وحمايته وتنميته كخدمة اجتماعية ، وتشترك فى عضويته جميع أنواع الجمعيات التعاونية. كما وتحقق الحركة التعاونية عن طريق هذا الاتحاد قوة الغرض والمبدأ فى كل مجال من مجالات نشاطها ، وتلمس كل جانب من جوانب الحياة القومية من البرلمــان الى الفلاح الذى يعيش على الزراعة . وتشترك الحركة التعاونية فى بريطانيا عن طريق الاتحاد فى الحلف التعاونى الدولى كتنظيم متقدم فى بنيان النظام التعاونى الدولى . كما وأن أية جمعيــة تندرج فى عضوية الاتحاد التعاونى يعنى أنها جمعية تسير وفقا للأسلوب التعاونى والروح التعاونى الحق بمعنى أنها لن تحمل من التعاون اسمه فقط بل أيضا روحه ومعناه ، وعلى ذلك يكون هناك ضمان أكيد الى أن هذه الجمعية ستوجه جهودها ونشاطها فى سبيل رفع مســتوى الحياة الاجتماعية .

ويعتبر الاتحاد التعاونى بالنسبة للحركة التعاونية كمجلس وزراء مستديم للتعاون ، اذ أن المجلس المركزى الذى ينتخبه أعضاء الاتحاد عن طريق الجمعيات المنضمة اليه ، يقوم بتوجيه سياسة الحركة التعاونية ، ليس فقط من النواحى الاقتصادية والتجارية ، بل أيضا من النــواحى الاجتماعية والتعليمية والسياسية . ويشترط دائما موافقة المؤتمر التعاونى على ما يرسم من سياسات ، فالمؤتمر التعاونى ينعقد كل عام ويحضر اليه ممثلين عن الحركة التعاونية مما يندرج فى عضويتها من مختلف أنواع الجمعيات ، والذى يعتبر بحق برلمــان التعاونيين البريطانيين .

---

(١) المرجع السابق ص ٤٧ .

ويشبه الاتحاد التعاونى البريطانى الجمعية التعاونية لتجارة الجملة فى أن مركزه الرئيسى فى مانشستر وهى المدينة الرئيسية . وله فروع فى أنحاء البلاد ، وبكل فرع هيئة من الموظفين المتخصصين المتفرغين الذين يعملون طول الوقت ويقع على عاتقهم حل المشكلات التى تعترض سياسة التعاون وتسهيل اتصال الجمعيات بعضها ببعض ، والفصل فيما قد ينشأ بينها من خلاف حول تعيين حدود النشاط التجارى لكل جمعية . والقيام بما تتطلبه اجراءات المفاوضة والصلح ومنظمات العمال ، ووضع القوانين النظامية للجمعيات ، والرقابة على أسعار البضائع وجودتها وذلك من وجهة نظر المستهلك كذلك القيام بأمور الدعاية والعلاقات العامة . والبحوث العلمية الاحصائية ، والتعليم بما فى ذلك الكلية التعاونية .

وللاتحاد أيضا لجنة برلمانية خاصة به ، يوفدها الاتحاد لمفاوضة الحكومة القائمة فى المواضيع التى تهم المستهلكين ، كما أن الاتحاد يمثل تمثيلا مباشرا فى البرلمان البريطانى عن طريق احدى منظماته المساعدة وهى الحزب التعاونى الذى يلعب ممثلوه دورا كبيرا فى النشاط المحلى والمجالس البلدية والمحلية ، كما يقوم بنفس النشاط فى البرلمان .

والاتحاد التعاونى البريطانى ليس هيئة تجارية ، ويحصل على دخله عن طريق اشتراكات الجمعيات التعاونية التى تقدمها للاتحاد بنسبة بنسين عن كل عضو . والاشتراك فى الاتحاد التعاونى اختيارى ولكنه عام بالنسبة للحركة التعاونية بأسرها ، ويمكن القول بحق بأن الاتحاد التعاونى يعتبر جزءا من نظام الدولة الاقتصادى ، فقد نص عليه بالذات فى كثير من القوانين كهيئة من الهيئات التى لها حق ترشيح ممثلين عنها لشغل وظائف تتعلق بالسلطات التشريعية .

وأخيرا أضاف الاتحاد مسئولية أخرى الى مسئولياته العديدة التى

يضطلع بها . اذ أنه انضم الى مؤتمر نقابات العمال وحزب العمال فى مجلس العمل القومى National Council o f labour حتى تنطق هذه المنظمات الثلاثة باسم واحد وتعبر عن تضامن القوى العاملة والتى تضع التعاون فى مكانه اللائق كمتحدث باسم الجماهير ، وهكذا تحققت الأمانى التى تنشدها الحركة التعاونية فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية والتى زادتها مر السنين قوة على قوة . حتى أن رواد روتشديل لو أتيح لهم أن يبعثوا من جديد ليدهشوا من القوه والتأثير اللذين يتصف بها ممثلى هــذه الحركة الديمقراطية الاقتصاديه الحقه . والتى تعمل بحرية فى ظل دولة ديمقراطية .

ويهمنا ان نشير هنا أن الاتحاد التعاونى فى سبيل تحقيق أهدافه يقدم خدماته حتى الى الجمعيات التى لم تنضم اليه الى الآن وعددها قليل لا يزيد عن ثلاثين جمعية فى طول البلاد وعرضها .

اهمية الاتحاد التعاونى .

يتبــين لنا مما تقــدم أن الاتحاد التعاونى البريطانى يعتبر مركز الأهمية بالنسبة للحركة التعاونية البريطانية بأسرها ، وأن نشاطه لايتناول الاهتمام بالجوانب التجارية فقط ، بل أيضــا كل ما يتعلق بالجــوانب التعليمية والاجتماعية والسياسية ، وقد ورد فى قانونه النظامى أنه يهتم اهتماما خاصا بما يأتى

١ ـــ يساهم فى رسم السياسات التى تتعلق بالحركة التعاونية وينطق باسمها ويدافع عن مصالحها .

٢ ـــ يضــع الاطار العام الذى تعمل فى حدوده الجمعيات المحلية وجمعيات الجملة ، وهــذا الاطار العام يتم وضعه عن طريق المناقشات

والأبحاث البناءة ، هذا بالاضافة أيضا الى العمل على كسب ثقة الرأى العام وتوعيته .

٣ — يعمل الاتحاد على حل المشكلات التى تعترض الحركة التعاونية فى الداخل وذلك دون اللجوء الى القانون العام .

٤ — يضع الاتحاد النماذج للقوانين النظامية التى يسير عليها العمل فى مختلف الجمعيات .

٥ — يقدم الاتحاد كل ما يستطيع من خدمات لأعضائه سواء فى ذلك الخدمات الفنية أو القانونية أو العمالية أو الزراعيــة أو الأبحاث الاحصائية أو التعليمية أو الاستشارات المـالية أو مستلزمات الدعاية.

كما ورد أيضا فى قانون الاتحاد النظامى فيما يتعلق بالانضمام اليه أنه يندرج فى عضوية الاتحاد كل التنظيمات التى تعمل فى سبيل تدعيم الحركة التعاونية وتطبيق مبادئها وأهدافها .

والاتحاد يطلب من أعضائه وفقا لمـا ورد فى المـادة الثامنة من قانونه النظامى ما يأتى :

١ — استبعاد الوسائل غير الشريفة فى المعاملات .

٢ — توزيع الفائض بطريقة عادلة .

٣ — استبعاد وسائل الاسراف والضياع عن طريق تجنب المنافسة داخل الحركة التعاونية .

كما نصت المـادة التاسعة من القـانون النظامى للاتحاد ضرورة

اشراف الأعضاء على المنظمة ، وبذلك تستبعد من عضويته أى نوع من أنواع التنظيمات التى تقوم الرقابة فيها على أسس غير شعبية .

ويقع على عاتق اللجنة الادارية فى الاتحاد التأكد من توافر هـذه الصفات فى الهيئات التعاونية المندرجة فى عضويته .

يتـدرج فى عضـوية الاتحـاد بالاضافة الى الجمعيات التعاونية الاستهلاكية والانتاجية والزراعية ، قليل من الهيئات التى لا ترمى الى الكسب .

يملك السلطة العليا فى الاتحاد (المؤتمر السنوى العام) الذى يطلق عليه Annual Cooperative Congress وهو يتكون من الأعضاء المندوبين عن مختلف أنواع الجمعيات والذين يمثلون كما يلى :

ترسل الجمعيات التعاونية الاستهلاكية للتجزئة مندوبيها بواقـع مندوب عن الـ ١٠٠٠ عضو الأولى ، ثم بعد ذلك ترسل مندوب عن كل ٥٠٠٠ عضو الى أن يصل المجموع الكلى ٢٦٠٠٠ عضو وما يزيد عن الـ ٢٦٠٠٠ ترسل الجمعية مندوب عن كل ٥٠٫٠٠٠ عضو بحيث لا يزيد عدد من ترسلهم عن ١٢ مندوبا .

ويتم التصويت فى اجتماع المؤتمر عن طريق رفع الأيدى ، غير أن هذا لا يمنع عندما يرغب الأعضاء فى ذلك أن يتم التصويت عن طريق البطاقات .

وحتى نلقى ضوءا على أصوات مختلف الجمعيات فى المؤتمر العام تورد فى صحة ٧٠ جدولا رقم (٢١) يوضح مختلف أنواع الجمعيات ، واشتراكاتها ، هذا مع رجاءملاحظة أن الاتحاد يمول عن طريق اشتراكات عن كل عضـــو من أعضائها ، أما غير ذلك من الجمعيات فتقرر اللجنة الادارية قيمة الاشتراك .

جدول رقم (٢١)

يوضح انواع الجمعيات المندرجة فى عضوية الاتحاد(١) العام

وقوة تصويتها فى عام ١٩٣٥

نوع الجمعية	اجمالى الاشتراكات بنس	اجمالى الاشتراكات شلن	اجمالى الاشتراكات ج ك	عدد المندوبين فى المؤتمر	قوة التصويت فى الانتخابات وفى بطاقة التصويت فى المؤتمر
				٢٢٣١	٧٥٩٤
جمعيات تجزئة	٩	١٤	٥٢٧٢٨	٢٢	٢٢
اتحادات محلية	–	٨	٦٤	٢٤	١٠٨
جمعية الاتجار بالجملة الانجليزية	–		٩٠٠	١٢	٢٤
جمعية الاتجار بالجملة الاسكتلندية	–		٢١٢	١٢	٨
اتحادات تابعة لجمعيات الجملة	–	٢	٨٠	١١	١١
اتحادات اخرى كالطباعة .. الخ	–	٥٢		٤	٤
جمعيات زراعية	–	٨	٥	١١	١١
جمعيات انتاجية	–	١٨	٢٤٤	٥٧	٦١
جمعيات من نوع خاص	–	١٠	١٥١	٥٦	٥٦

(١) Consumers' Co-operation in Great Britain By Sanders Florence Peers, P. 202.

اختصاصات المؤتمر :

يناقش المؤتمر تقـارير المجلس المركزى Central Board ولجانه المختلفة ويناقش الحسابات المختلفة ويوافـق عليها ، ويختار مراجعـا للحسابات ، كما يناقش كل ما يتعلق بتغيير مـواد القـانون النظامى للاتحاد .

أما فيما يتعلق بالجوانب الادارية ، فان المملكة المتحدة مقسمة الى تسعة أقسام جغرافية تختار الجمعيات التعاونية الكائنة فى دائرة كل قسم من بينها أعضاء مجلس ادارته .

وأعضاء مجلس الادارة المنتخبين للمناطق التسـع يمثلون المجلس المركزى ، وقد كانت المناطق التسع ممثلة بعدد من أعضاء مجلس الادارة كما يلى :

١ — Midland Sectional Board ممثلة بـ ١١ عضوا

٢ — Northern Sectional Board ممثلة بـ ٧ عضوا

٣ — North-eastern Sectional Board ممثلة بـ ٨ أعضاء

٤ — North-western Sectional Board ممثلة بـ ١٣ عضوا

٥ — Socttish Sectional Board ممثلة بـ ١٠ أعضاء

٤ — Southern Sectional Board ممثلة بـ ٦ أعضاء

٧ — South-western Sectional Board ممثلة بـ ٦ أعضاء

٨ — Western Sectional Board ممثلة بـ ٦ أعضاء

Irish Executive ممثلة بـ ٨ أعضاء

ويجتمع أعضاء المجلس المركزى مرتين على الأقل بمناسبة انعقـاد المؤتمر كما يجتمعون فى غير ذلك من الأوقات للمناسبات المختلفة .

أما مجالس الادارة المحلية فتجتمع مرة على الأقل كل شهر ، ومعظم هذه المجالس تستأجر سكرتارية دائمة تعمل تحت اشراف المجلس وتكون على اتصال دائم بمركز الاتحاد بمانشستر .

وتقوم مجالس الادارة المحلية بتنسيق النشاط بين الجمعيات المحلية وتحل ما بينها من خلافات كما تساعد فى شئون الدعاية ، وحث الجمعيات التعاونية على الابتكار واتباع الأساليب التجارية التى تستهدف خدمة المستهلـكين وتمكن الحركة من مقابلة المنافسة التى تقوم بها المنظمات الأخرى التى تعمل فى الاستهلاك .

وتدعو مجالس الادارة المحلية الى عقد مؤتمرات اقليمية تناقش فيها تقارير مجالس الادارة المحلى بصراحة تامة . وليس هناك ما يمنـع اطلاقا من تقديم النقد لأعضاء المجلس وما قد يتخذونه من قرارات تتعلق بالسياسة العامة للحركة التعاونية .

وأخيرا ، فانه ينبغى أن يكون مفهوما أن الاتحاد بمختلف أجهزته يؤمن بأن العالم لا يظل ساكنا ، انه عالم متحرك متقدم ، ومن أجل هذا يقع على عاتق الاتحاد الاستعانة بأقصى الكفايات العلمية سـواء أكانت من الجامعات أو من أعضاء هيئة تدريس كلية التعاون التى تتبع الاتحاد

أو غيرهم حتى تظل الحركة التعاونية حركة متحركة متقدمة وسط عالم يسرع الخطى لتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لمجموع المواطنين.

وفيما يلى نورد جدولا رقم (٢٢) يوضـــح أنواع الجمعيات التى تندرج فى عضوية الاتحاد العام وعددها وعدد أعضائها وفقا للاحصائيات التى نشرها الاتحاد التعاونى عن عام ١٩٥٩ ، والذى يتبين منه أنه ينضم للاتحاد التعاونى البريطانى مختلف أنواع الجمعيات التعاونية ، اذ ينضم اليه ٨٧٠جمعية استهلاكية ، و ٨٢ جمعية على مستوى الاتحادات الاقليمية، و ٣٧ جمعية انتاجية وخمس جمعيات ذات طبيعة خاصة ، وأربع جمعيات جملة ، وجمعية واحدة للتأمين وجمعية واحدة على المستوى القومى لانتاج المواد الكيميائية وجمعية واحدة للطباعة .

جدول رقم (٢٢)
يوضح انواع الجمعية المندرجة فى عضوية الاتحاد التعاونى فى عام ١٩٥٠

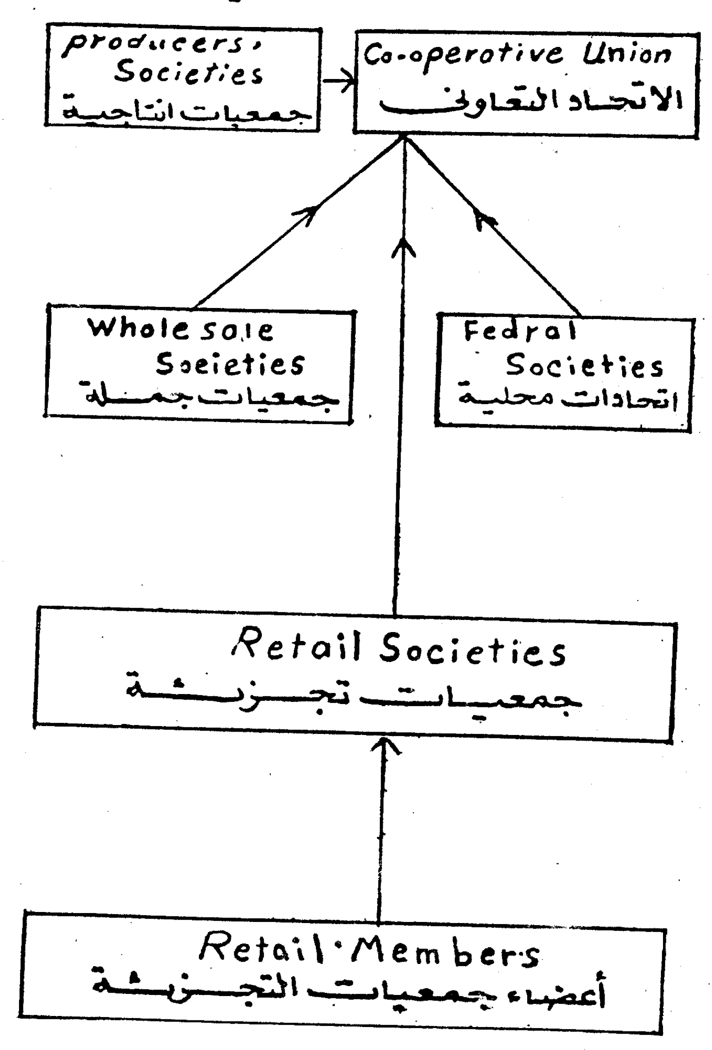
نوع الجمعية	عددالجمعيات	اعضاء الاتحاد التعاونى العام		
		عدداعضائها	قيمة رأس المال	قيمة المعاملات
			ج . ك	ج . ك
جمعيات تجزئة	٨٧٠	١٢ر٦٢٧ر٧١٢	٢٤٩ر٩٠٩ر٣٣٥	١ر٠٠٤ر٠٥٩ر٦٨١
اتحادات اقليمية	٨٢	١ر٣٤٢	٧ر٠٤٣ر٤٤٣	٣٢ر٠٨٧ر٩٢٣
جمعيات انتاجية	١٠	١٢ر٢٨٧	٨٣٣ر١٢٧	٦ر٣٦٦ر٨٦٩
جمعيات ذات طبيعة خاصة	٥	٦ر١١٦	٢٠٧ر٦٩٢	٢ر٨٤٦ر١٨٩
جمعيات جملة	٤	١ر٤٧٥	٢٨ر٣٩٩ر٠٢٦	٥٨٥ر٨٢٠ر٥٤٥
جمعيات تأمين	١	٢	٥٢ر٥٠٠	٥١ر٨٥٥ر٨٦٣
الجمعية التعاونية للمواد الكيماوية	١	١٢٦	١٣٧ر٠٤٥	١ر١٦٢ر٤٩٩
الجمعية التعاونية للطباعة	١	٧٧٣	٢٧٠ر٦٤٩	٩٤٦ر٧٩٢

وقد سبق وأن أوضحنا أن الانضمام الى عضوية الاتحاد التعاونى البريطانى اختيارى ، فالجمعيات التعاونية لها حق الانضمام اذا توافرت فيها الصفات اللازمة ، كذلك لهذه الجمعيات حق الانسحاب ، ورغما عن ذلك فقد دلت الاحصائيات المنشورة عن عام ١٩٥٩ أن الغالبية العظمى من الجمعيات انضمت للاتحاد ، اذ أن نسبة عدد أعضاء الجمعيات فى الاتحاد تعادل ٩٦ر٧١٪ من مجموع عدد الجمعيات ، وأن نسبة العضوية المندرجة فى هذه الجمعيات تعادل ٩٨ر٦٠٪ من مجموع عدد الأعضاء التعاونيين فى بريطانيا ، كما وأن نسبة رأس مال الجمعيات المنضمة للاتحاد تعادل ١٨ر٥٥٪ وأن معاملاتها يعادل ٩٨ر٥٩٪ من مجموع رقم معاملات الحركة التعاونية بأسرها فى المملكة المتحدة .

ويعتقد التعاونيين فى بريطانيا أن تقاليد الحرية التى تتبعها الحركة التعاونية هناك والتى تعنى أن العضو له مطلق الحرية فى أن يفعل ما يشاء مما لا يضر بمصالح الجمعية . والجمعية التعاونية للتجزئة أيضا لها الحرية الكاملة فى أن تتعامل أو لا تتعامل ، وتنضم أو لا تنضم لجمعية الجملة ، هذه التقاليد القائمة على حرية الانضمام أو الانسحاب تعتبر ضمانا أكيدا لتحقيق الكفاية الاقتصادية فى التعاون .

وبانتهاء حديثنا عن الاتحاد التعاونى البريطانى يمكننا أن نوضح بنيان الحركة التعاونية البريطانية وفقا للشكل الموضح بالصفحة رقم (١٣٦)

الجدول الثالث يبين الهيكل التنظيمى العام للحركة التعاونية



ادارة تعاونيات التجزئة

إدارة الجمعيات التعاونية

متاجر التجزئة :

تملك الجمعية العمومية فى متاجر التجزئة التعاونية السلطة العليا فى كل شئون الجمعية ، وهى تتكون من جميع الأعضاء المساهمين ، فهم أصحاب الشأن الأول فيها وتنص القوانين التعاونية على اعطاء كل عضو حق حضور الجمعيات العمومية ، ولكنها تجيز تعليق حق العضو فى التصويت على شروط معينة فمثلا بعض هذه الجمعيات كجمعية Dunfermline Cooperative Society (١) تشترط لحضور العضو الجمعية العمومية أن يكتب فى أربعة أسهم على الأقل ويودع ست بنسات على الأقل بالاضافة الى ست بنسات أخرى كرسم دخول للجمعية كما تشترط أن لا يقل عمر العضو عند الاكتتاب عن ستة عشر عاما .

والجمعيات التعاونية فى المجتمع البريطانى تعتبر صورة مصغرة للمجتمع الانسانى الكبير ، بل تعتبر جمهوريات مصغرة ، أفراد شعوبها هم أعضاؤها وهم أصحاب الكلمة والسيادة العليا فيها ، ومن أجل ذلك لا يجوز أن ينيب أحد الأعضاء شخصا من غير الأعضاء فى استخدام حق الحضور الجمعيات العمومية واستعمال مثل هذه السلطة أو السيادة ؛ لأنه قد لا يفهم شيئا عن التعاون وأهدافه فيكون سببا فى الاخلال أو تأجيل القرارات التى تستهدف الصالح العام للجمعية ، هذا بالاضافة الى ممارسة مثل هذا الحق يدرب الأعضاء على الأسالب الديمقراطية فى ادارة الجمعية.

---

(١) هذه الجمعية عنوانها : Randolph Street Dunfermline

وتهتم الجمعيات التعاونية فى بريطانيا اهتماما كبيرا بالدعوة الى حضور الجمعية العمومية ، وذلك أن الشخص الذى يفكر فى الاكتتاب فى أسهم الجمعية لا بد أن تكون له مصلحة معينة من الاكتتاب فى هذه الأسهم والاندراج فى عضوية هذه الجمعية لذلك يقع على عاتق أعضاء مجلس الادارة والمدير ومختلف اللجان أمر تشجيع الأعضاء على البقاء فى العضوية والسعى الى زيادة عددهم ومواطنهم واقبالهم على حضور الجمعيات العمومية .

ومن العوامل التى تتبع وتساعد على جذب الأعضاء لحضور اجتماعات الجمعية العمومية ما يأتى :

١ ــ التنظيم الجيد للاجتماع .

٢ ــ اغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات .

١ ــ التنظيم الجيد للاجتماع :

ويتطلب التنظيم الجيد للاجتماع ضرورة توافر العناصر الآتية :

اولا ــ الاعداد للاجتماع :

ذلك أن الأمور المألوفة أنه اذا ذهب عضو فى هيئة معينة الى اجتماع خاص بها ثم وجد هذاالاجتماع غير منظم ، فانه يؤثر عدم العودة الى هذا الاجتماع اذا دعى اليه مرة أخرى بل قد لا يكتفى بالامتناع عن حضور الاجتماع فينصح غيره من الأعضاء بعدم تلبية مثل هذه الدعوات ويبرر لذلك بأن فى الحضور مضيعة للوقت ولا شك أن هذه الفكرة السيئة تعلق بذهن العضو نتيجة لتهاون القائمين على شئون الاجتماع فى اعداده وتنظيمه .

ولهذا يجب أن يحسن القائمين على شئون الجمعية أمر الاعداد للاجتماع ويعملوا على أن تصل الدعوات الى الأعضاء فى الوقت المناسب، ويتخذوا من الوسائل ما يكفل حضورهم أو حضور العدد الأكبر منهم فى موعد الاجتماع ، فان ذلك يساعد كثيرا على توثيق العلاقات بين الأعضاء وبين الأعضاء والجمعية ، وينعكس أثر هذا الاهتمام بوضوح فى صورة حجم المعاملات .

وتقع مهمة الاعداد لاجتماع الجمعية على عاتق أعضاء مجلس الادارة لأنهم المسئولون عن توجيه الدعوة اليها .

وأول شيء يجب الاهتمام به فى هذا الشأن هو اعداد جدول الأعمال والعناية بتحضيره قبل موعد الاجتماع بفترة كافية لعدة أسباب منها :

(أ) تهيئة الوقت الكافى أمام أعضاء مجلس الادارة لتوجيه الدعوة الى الجمعية العمومية ومعها جدول الأعمال ، حتى يكون هناك أمام الأعضاء كذلك الوقت الكافى لقراءة التقارير وأخذ فكرة عامة ، وتقدها ان كان فيها ما يستحق النقد .

(ب) تهيئة الوقت الكافى كذلك أمام رؤساء اللجان المختلفة بالجمعية ليرفعوا تقاريرهم الى أعضاء مجلس الادارة ، وليجد أعضاء مجلس الادارة كذلك الوقت الكافى لقراءة هذه التقارير ، وابداء ما قد يعن لهم من ملاحظات عليها ان كان فيها ما يدعو الى تسجيل هذه الملاحظات.

وبهذه المناسبة نذكر أن من مواطن الضعف فى الجمعيات العمومية ما يلاحظ عند تقديم تقرير أعضاء مجلس الادارة عن الميزانية والحسابات الختامية من أن معظم الأعضاء تقريبا لا يفهمون لغة الميزانيات وما تعنيه

عناصرها ، ولهذا يمرون عليها سريعا دون الاهتمام بفحصها أو مناقشتها ومن ثم يستحسن دائما أن نوضح لهم ما تمثله أرقام الميزانية بطرق العرض المناسبة ، كالرسوم البيانية والخرائط التوضيحية ، مع شرح مختصر يوضح أهم ما تتميز به الجوانب المالية للعام الذى توضحه هذه الرسوم والخرائط .

(حـ) المام الأعضاء بمعلومات عن أسماء المرشحين ، فان الجمعيات التعاونية تسير وفقا للأساليب الديمقراطية الصحيحة فى الادارة ، وهذا يتطلب اذا كانت الجمعية العمومية ستنظر فى انتخاب أحد أعضاء مجلس الادارة أو استبدالهم بغيرهم — أن يكون الأعضاء على علم بأسماء المرشحين الذين تدرج أسماؤهم فى جدول الأعمال بجوار البند المخصص لذلك ، ومن ثم يجب أن يفسح لهم فى الوقت كى يكونوا فكرة عن المرشحين ، ثم يدلو بأصواتهم فى الاجتماع لصالح من يعتقدون أنه أولى وأجدر من غيره بأن يمثلهم فى الادارة ، وهذا يتطلب قفل باب الترشيح قبل شهر أو ثلاثة أسابيع من موعد انعقاد الجمعية العمومية حتى يتمكن أعضاء مجلس الادارة من ادراج هذه الأسماء ونشرها على الأعضاء .

ثانيا — اختيار المكان المناسب :

ثم ان اختيار المكان المناسب الذى يتسع لعدد الأعضاء المنتظر حضورهم يعتبر من العوامل المهمة فى التنظيم الجيد للاجتماع ويمكن توفير هذا المكان بحيث يتوافر فيه من الامكانيات ما يساعد على نجاح الاجتماع ، مثل سعة المكان بحيث يستوعب عدد الأعضاء ، وقربه من مساكن أكثر الأعضاء .

ومن المعروف عن التعاون أن له أهدافا اجتماعية بجوار الأهداف

الاقتصادية لذلك نص على تخصيص جزء من الأرباح ينص عليه فى نظام الجمعية لتحسين شـئون المنطقة التى تقوم فيها من الناحيتين المـادية والاجتماعية .

ومعنى هذا أن المنطقة بصفة عامة تستفيد من نجاح هذه الجمعيات فى أ... سالتها من الفائض الذى تحققه ، فضلا عما يعود على مواطنى الحى من أعضاء الجمعية من فوائد الأسهم والعائد .

وأيا كان المكان المناسب الذى يقع عليه اختيار مجلس الادارة ، فيجب التأكد من أنه مناسب للأعضاء المرتقب حضورهم ، ومن أنه تتوافر فيه الشروط الصحية من اضاءة وتهوية ... وما الى ذلك .

ثالثا ـ اختيار الزمان المناسب :

كذلك يجب على الجمعيات العمومية ، فلا تلجأ الى ما تلجأ اليـه بعض الشركات المساهمة من تحديد زمان انعقاد الجمعية العمومية فى وقت يكون الأعضاء فيه عادة مشغولين بالعمل ، فلا يتمكن أكثرهم من حضور الاجتماع بل يجب على أعضاء مجلس الادارة أن يتخيروا الوقت الذى يناسب غالبية الأعضاء .

رابعا ـ التركيز بموعد الاجتماع ومكانه :

وذلك يقع على عاتق لجنة العضوية ، فيجب أن تبذل أقصى جهودها فى تذكير الأعضاء بموعد الاجتماع ومكانه ، فاذا كان للجمعية نشرات منتظمة خاصة بها ، فيجب على هذه اللجنة أن تتأكد من أن كل عـدد يصدر بين تاريخ ارسال الدعوة وموعد انعقاد الجمعية العمومية يكون محتويا على نص الدعوة وحث الأعضاء على حضـورها . ورأى أن تخصص كل جمعية لوحة تضعها فى مكان بارز منها ، فى نافذة المعروضات

بواجهة الجمعية • ثم تتعاون لجنة العضوية مع اللجنة التعليمية على تحريرها واخراجها فى أسلوب سهل وصورة جذابة وبذلك تكون هذه اللوحة من الوسائل التى تستعين بها اللجنتان فى تعريف الأعضاء بالتعاون وأهدافه ، فعندما يوجه أعضاء مجلس الادارة الدعوة للجمعية العمومية تهتم لجنة العضوية بنشر نصها فى هذه اللوحة وتقرن ذلك بعبارات توضح للاعضاء أهمية حضورهم الاجتماع ، ولا بأس فى هذه المناسبة السنوية أن توضع بجوار الخزانة لافتة تذكر الأعضاء بموعد انعقاد الجمعية ويحسن من المدير وغيره من الموظفين كذلك أن يخاطبوا بأنفسهم أعضاء الجمعية المترددين عليها ويرجونهم التكرم بحضور الاجتماع ويذكرونهم بموعده ومكانه •

ولا شك أنه مما ييسر على لجنة العضوية مهمتها ارسال مذكرة « تذكرة » للأعضاء قبل موعد انعقاد الجمعية • وفى انجلترا تقوم لجنة العضوية بتحرير قوائم بأسماء الأعضاء وعناوينهم وأرقام تليفوناتهم ، وتقسمها حسب الشوارع والأحياء ، ثم يتولى كل عضو من أعضائها مهمة الاتصال بعدد من الأعضاء القاطنين فى القسم الذى يعهد اليه متابعة الاتصال بالأعضاء القاطنين فيه وتذكيرهم وحثهم على حضور الاجتماع، فان مثل هذه المتابعة وبخاصة فى اللحظة الأخيرة تأتى بأعظم النتائج فيما يتعلق بازدياد نسبة الحضور •

خامسا ــ ادارة الاجتماع بطريقة جيدة :

تهتم الجمعيات التعاونية فى انجلترا بضرورة تلقين القائمين على شئون الحركة التعاونية التعليمات والأساليب الاجرائية التى تتبع فى تنظيم وادارة الاجتماعات لأنها من الأسس اللازمة لحسن سير العمل وتنظيمه وصبغه بصبغة الجدية والانتاج •

ونحن نلاحظ أن معظم مناقشات الجمعيات وكثيرا من الهيئات التى يغلب عليها المستوى الثقافى المنخفض تتخذ دائما طابع الارتجال وعدم النظام ، مما يتسبب عنه ضياع كثير من الوقت واحتدام المناقشة حول أمور تافهة أو شكلية دون الاهتمام بالأمور الحيوية الجوهرية ، وكثيرا ما ينتهى الاجتماع بصورة سريعة بعد أن يكون هذا الجدول غير المجدى قد أنهك الحاضرين وسئمو المناقشة فتصدر القرارات مشوبة بالنقص قليلة النضج ثم تقترع الغالبية عليها دون اقتناع .

لهذا ترى الحركة التعاونية فى بريطانيا أن من العوامل التى تساعد على التنظيم الجيد للاجتماع أدائه بطريقة منظمة تكفل له النجاح . فاذا كانت كافة الاستعدادات التى ذكرت قد روعيت ، فان نجاح الاجتماع يتوقف مع ذلك الى حد كبير على الطريقة التى يدير بها رئيس الجلسة هذا الاجتماع ، وهذه هى العناصر التى تقوم عليها الادارة الجيدة .

(أ) رئاسة الاجتماع :

فقد نص القانون النظامى النموذجى لبعض الجمعيات التعاونية للاستهلاك على أن يرأس جلسات الجمعية العمومية رئيس مجلس الادارة أو نائبه عند غيابه أو أكبر أعضاء المجلس الحضرين سنا فى غيابهما .

ولا ترى كثيرا من الجمعيات فى كبر السن مبررا لرئاسة الجلسة ، بل تفضل فى حالة ما اذا شعر الرئيس الكثير فى السن بعدم تمكنه من ادارة الجلسة على الصورة التى تحقق لها النجاح أن يطلب من أعضاء الجمعية العمومية انتخاب من يرونه أصلح الموجودين من أعضاء مجلس الادارة لرئاسة الجلسة ، وبعد أن يشرف على عملية الانتخاب ، يعلن النتيجة ، ويدعو الرئيس المنتخب لرئاسة الجلسة .

وسبب الاهتمام بقدرة وكفاية من يرأس الجلسة ويتقن فن ادارتها، أن نجاح الاجتماع كما ذكرت سابقا يرجع الى مهارة الرئيس وقدرته فى قيادتها بحيث يسير وفقا لجدول الأعمال المعد وعلى رئيس الجلسة أن يضع نصب عينيه دائما أن رئاسته لاجتماع الجمعية العمومية لا تهدف ادارتها بطريقة تحقق الموافقة على ما تقترحه الادارة ، بل عليه أن يعمل قدر استطاعته على اقناع الأعضاء بأن حضورهم كان مفيدا ومثمرا للجمعية ، لأن الاجتماع كانت تسوده روح التعاون الحق وأنهم يقدمون خدمات عظيمة للجمعية بحضورهم اذ يساعدون الادارة فى التعرف على نواحى الضعف ويشتركون بصورة فعالة فى تقديم الاقتراحات البناءة التى تساعد فى رسم سياسات الجمعية وتوجيه نشاطها .

وأول القواعد التى يجب أن يراعيها رئيس الجلسة أن يتأكد من توافر العدد القانونى اللازم لصحة انعقاد الاجتماع .

(ب) مراعاة الحياد :

ومن القواعد التى يجب أن يلتزمها رئيس الجلسة الحياد التام ، فاذا كان يرغب فى الادلاء بوجهة نظره فى بعض المسائل ، فعليه أن يتنحى عن رئاسة الجلسة ويطلب من نائبه أو من أكبر الأعضاء سنا فى حالة تغيب نائبه ، رئاسة الجلسة مؤقتا حتى ينتهى الموضوع الذى يريد الاشتراك فى مناقشته .

ويجب على رئيس الجلسة أن يلخص بين آن وآخر وجهات النظر المختلفة وبخاصة قبيل الاجتماع ، وأن يستعين بملاحظى التصويت ومن يرى الاستعانة بهم فى تنظيم عملية الاقتراع بصورة تحفظ نظام الاجتماع وتضمن الاستمرار فى جدول الأعمال ، كما يجب عليه أن يعطى الأعضاء حق الكلام فى المواضيع التى تطرح للمناقشة ويطالبهم بالتركيز والتزام

الوقت المحدد لهم حتى لا تطول المناقشـات ويتسرب الملل فى نفوس الأعضاء .

(ج) صحة صدور القرارات :

ويجب على رئيس الجلسة أن يراعى فى القرارات التى تصـدرها الجمعية العمومية ضرورة أن يتوفر فيها موافقة الأغلبية اللازمة لصحتها ، ولكن اذا كانت القرارات فى الجمعية العمومية السنوية والجمعية السنوية العادية تصدر بأغلبية أصوات الحاضرين ، فكيف تصدر القرارات اذا ما تساوت الأصوات ؟

يرى بعض التعاونيين أنه اذا تساوت الأصوات اعتبر الأمر المعروض مرفوضا أما البعض الآخر فيرى أنه فى حالة تساوى الأصـوات يرجح الرأى الذى ينضم اليه رئيس الجلسة .

وتفضل بعض الجمعيات فى مثل هذه الحالة أن تمطى لأحد المؤيدين فرصة الادلاء برأيه ، ولأحد المعارضين مثل هـذه الفرصة ، ثم يطرح الأمر ثانية للتصويت ، فاذا تساوت الأصوات يرجح الرأى الذى ينضم اليه رئيس الجلسة . وقد يرى البعض أن الأخذ بقاعدة ترجيح الجانب الذى يميل اليه رئيس الجلسة يعتبر استثناء من مبدأ ديمقراطية الادارة ، ولكن يرد عليه بأن هذه القاعدة مشهورة ، ومعمول بها فى الحـركة التعاونية فى معظم الدول هذا الى الترجيح فى مثل هذه الحالة لا يعتبر نوعا من التمييز ، بل هو تقدير لرأى الرئيس ، وهـو الشخص الذى أعطاه الأعضاء ثقتهم ، واعتبر بحكم رئاسته للجمعية أقدر من غيره على على معرفة الصالح العام .

ولاشك أن هناك فرقا كبيرا بين التمييز والتقدير .

وقد يحدث أن يمتنع بعض المساهمين الحاضرين عن الاشتراك فى التصــويت فكيف تحتسب الأغلبية اللازمة لصحة قرارات الجمعيــة العمومية ؟

اختلفت الآراء فى هذا الموضوع ، فمن قائل ان العبرة بأغلبية الأصوات التى اشتركت فى التصويت ، ومن ثم لا تدخل فى حساب الأصــوات التى امتنع أصحابها عن الادلاء بها ، لأنهم بهذا قد فوضوا الرأى الى غالبية المساهمين الذين أدلوا بأصواتهم .

ومن قائل ان من حضر من المساهمين فى الجمعية العمومية ثم امتنع عن التصويت يكون قد اتخذ موقفا معينا ، وهو عدم الموافقة على الأمر المعروض ولا تهم الكيفية التى صاغ بها عدم الموافقة ، أكانت فى صورة رفض صريح أو مجرد امتناع عن التصويت .

والمعتقد أن الامتناع عن التصويت لا يتأتى فى الغالب الا من جانب أقلية لا تريد الموافقة التامة ، أو الرفض البات ، لاعتبارات تراها وترى فى التصريح بها ما يسبب لها الحرج وما اليه من الظروف والملابســات الخاصة وقد يمتنع بعض الأعضاء عن التصويت لمجرد أنهم يرفضون ادخال تعديل على الاقتراح أو لأنهم يرفضون جزءا من الاقتراح ، وعلى ذلك فليس من الصواب القطع أن هؤلاء الممتنعين قد فوضوا الرأى لأغلبية أصوات المســاهمين الذين أدلوا بأصــواتهم ومن ثم يعتبرون مؤيدين للاقتراح .

كذلك لا يوافق الكثيرين على أن الامتناع عن التصويت يعتبر رفضا للاقتراح .

والأرجح فى مثل هذه الحالة أن يقاس نسبة عدد الأصوات الموافقة أو الرافضة الى مجموع عدد الأصوات التى حضرت الاجتماع ، ويعتبر الممتنع عن التصويت حاضرا للاجتماع ، لأنه بالفعل دون فى محاضر جلسات الجمعية حاضرا •

أما اذا كانت القرارات صادرة من جمعية عمومية استثنائية ، فيجب على رئيس الجلسة أن يتأكد من أن هذه القرارات قد حازت موافقة العدد الذى نص عليه القانون النظامى للجمعية •

ويجب على رئيس الجلسة كذلك أن يتأكد من أن المناقشة التى دارت فى جلسة الجمعية العمومية والقرارات التى اتخذتها قد دونت فى دفتر محاضر جلسات الجمعية العمومية ، ثم يوقع على المحضر هو والسكرتير وأحد ملاحظى التصويت على الأقل • ويجب أن يذكر فى محضر الجلسة أسماء أعضاء الجمعية الحاضرين والرئيس والسكرتير وملاحظى التصويت والقرارات الصادرة وعدد الأصوات التى حازتها • كما ويجب أن تبلغ صور محاضر جلسات الجمعية العمومية الى الجهات المختصة •

٢ — اغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات

سبق أن أوضحت أن التعاون يعطى أهمية كبيرة للعضو باعتباره قوام الحركة ولهذا يبذل التعاونيون جهودهم لاغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية العمومية لممارسة حقهم فى التوجيه والاشراف والرقابة فان ذلك يساعد كثيرا على أن يتعرف الأعضاء بعضهم على بعض وتنشأ بينهم روابط اجتماعية تساعد على تضافر الجهود للقيام بمختلف أوجه النشاط الاجتماعى والثقافى للجمعية •

ويمكن اغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية العمومية اذا ما توافرت مع التنظيم الجيد للاجتماعات العوامل الآتية :

اولا ـ ادخال شيء من البهجة على الاجتماع :

ومن المفضل أن تحاول الجمعيات التعاونية ادخال شيء من البهجة فى اجتماعات الجمعية حتى لا يقتصر الأمر على نظر المواضيع المالية الجافة ، فتدعو مثلا أحد المتكلمين البارزين والمحببين الى الجمهور الى الكلام فى نهاية الاجتماع ، ولا بأس من تقديم بعض البرامج الترويحية عقب الانتهاء من جدول الأعمال وتقديم بعض المرطبات إن أمكن ذلك .

ثانيا ـ توزيع بعض الهدايا :

وتحبذ الحركة لو استطاعت الجمعيات التعاونية أن تلجأ الى ما لجأت اليه زميلاتها فى السويد لادخال البهجة والسرور فى نفوس الأعضاء ، اذ تلجأ الجمعيات هناك فى هذه المناسبة الى توزيع بعض الهدايا التى تنفع ربات البيوت ، فتقوم مثلا بتوزيع « الترمومترات »[1] تلزم لهن لمعرفة درجة الحرارة اللازمة لنضج الأطعمة ، الى غير ذلك من الهدايا النافعة .. فان مثل هذه الأشياء البسيطة لها تأثير محبب فى اقبال الأعضاء على حضور الاجتماعات .

ويروى « بول جرير » أن من المشاكل التى تعانيها الجمعيات التعاونية فى بريطانيا قلة عدد الذين يحضرون اجتماعات الجمعيات العمومية ويستطرد قائلا ان هذا غير موجود فى السويد فمثلا يحيط

---

(1) Co-operative, The British Achievement By : Paul Greer. Harber and Brothers Publishers New York 1955.

بمدينة استكهلم ١٢٠ حيا يبلغ عدد من يحضرون اجتماعات الجمعية العمومية ٢٥٠٠٠ وفى العادة يعرض فيلم أو مسرحية أو حفلة موسيقية بالاضافة الى جدول الأعمال ــ هذا فضلا عن توزيع بعض الهدايا النافعة •

العضوية الواعية قوام الحركة التعاونية :

بينا أن الحركة التعاونية فى بريطانيا تهتم اهتماما كبيرا بالأعضاء ، وذلك لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون قوام الحركة التعاونية ، فان أعضاء الجمعيات اذا فهموا رسالتها حق الفهم ، وعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذى يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعا ، يستطيعون بتضامنهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدما الى النجاح ، فاذا واجهت الجمعية بعض المتاعب أو الصعاب • لم ينفضوا عنها ، ولم يقصروا تعاملهم على جانب معين من السلع كما هو الحال عندنا وانما يعملون متضامنين فى سبيل تذليل هذه المتاعب وتلك الصعاب •

ونظرا لأن تطبيق مبدأ الباب المفتوح للعضوية يسمح لكل من تتوفر فيه شروط العضوية أن ينضم الى الجمعية ، كما يسمح له أيضا بحق الانسحاب منها ، فان هذا يعنى أن رأس المال فى الجمعيات التعاونية يزيد وينقص تبعا لزيادة الأعضاء فيها ونقصهم ، أو بمعنى آخر تبعا لزيادة الأسهم ونقصها •

وتعتبر العضوية فى الجمعيات التعاونية عنصرا فى التمويل أيضا على جانب كبير من الأهمية ، وذلك من حيث أنهم المورد الأول الذى يمد الجمعيات بالمال عن طريق الاكتتاب فى أسهم رأس مالها ، ولهذا تواجه الحركة التعاونية الاستهلاكية اهتمامها للبحوث والدراسات التى تزيدها معرفة بأعضائها ودخولهم وقدراتهم الشرائية لكى تتمكن على ضوء هذه

الدراسة من انتهاج أفضل الوسائل لخدمتهم فى حدود تلك القــدرات ورسم سياستها التوسعية على قدر استعداد هؤلاء الأعضاء للمساهمة فى التمويل .

من أجل ذلك تعدد الحركة التعاونية فى بريطانيا أنواع الأسهم التى يسمح للأعضاء بالاكتتاب فيها ، بحيث توجد منها أنواع يســهل على الأعضاء استرداد قيمتها عندما تلجئهم الظروف الى ذلك .

وقد سلكت الجمعيات التعاونية خطة صادفها التــوفيق فى زيادة اكتتاب الأعضاء فى أسهمها وهى تقسيم أسهم رأس المال الى نوعين :

النوع الاول : يسمى الاسهم القابلة للتداول Transferable Shares

النوع الثانى : يسمى الأسهم الخاضعة للاسترداد
Withbrauable Shares

أما النوع الأول وهو الأسهم القابلة للتداول فانه يخول لصاحبه أن يقوم بتحويل هذه الأسهم الى أى شخص آخر طبقا لما تنص عليــه القوانين النظامية للجمعيات .

وأما النوع الآخر وهو الأسهم الخاضعة للاسترداد فيخول للعضو الحق فى أن يطلب رد قيمة أسهمه من الجمعية على أن يخطرها برغبته فى ذلك خلال مدة أو مهلة حددتها القوانين النظامية .

وفيما يلى جدول رقم (٢٣) يوضح مدى مساهمة أعضاء الجمعيات التعاونية فى انجلترا فى كلا هذين النوعين من الأسهم :

جدول رقم (٢٣)

السنة(١)	اسهم قابلة للتداول	اسهم خاضعة للتـداول	المجموع
١٩٢٣	١ر٨٣٠ر٠٠٨	٧٣ر٥٣١ر٥٣٥	٧٥ر٣٦١ر٥٤٣
١٩٢٧	١ر٢٨٤ر٥١٨	٩٠ر٩٩٦ر٤٨٥	٦٢ر٢٨١ر٠٠٣
١٩٥٠	١ر١٠٧ر٨٢٦	٢٣٠ر٦٠٠ر٩٩٥	٢٣١ر٧٠٨ر٨٢١
١٩٥١	١ر٠٢١ر٥٠٧	٢٢٢ر٣٨٨ر٥٢١	٢٢٣ر٤١٠ر٠٢٨
١٩٥٢	١ر٠٤٣ر٥٣٣	٢٢٤ر٢٩٥ر٢٦٩	٢٢٥ر٣٣٨ر٨٠٢
١٩٥٣	١ر٠٨٨ر٤٢٣	٢٢٧ر٤٣٧ر٩٧١	٢٢٨ر٥٢٦ر٣٩٤
١٩٥٤	٩٣٠ر٦٥٧	٢٣٢ر٣٩١ر٣٠٦	٢٣٣ر٣٢١ر٩٦٣

(١) ارقام عامى ٤٣ و ٥٧ ماخوذة عن كتاب
Handbook for Members of Cooperative Committees By : F. Hall 1931.

اما ارقام الاعوام الأخرى فماخوذة من النشرات السنوية
A Review of Co-operative Statistics.
The Co-operative Union Limited. Manchester.

ويتبين من هـذا الجدول أنه عندما كانت قيمة الأسهم القابلة للتداول ١٫٨٣٠٫٠٠٨ فى عام ١٩٢٣ ، نراها قد انخفضت وأصبحت ٦٣٠٫٦٥٧ ج عام ١٩٥٤ ، أى أنها انخفضت الى ما يقرب من النصف . أما الأسهم الخاضعة للاسترداد ، فبينما قيمتها عام ١٩٣٣ : ٧٣٫٥٣١٫٥٣٥ من الجنيه الانجليزى ، نراها أصبحت عام ١٩٥٤ : ٢٣٢٫٣٩١٫٣٠٦ من الجنيه الانجليزى ، أى أنها زادت الى أكثر من ثلاثة أضعافها ، ومعنى هذا أن الأعضاء يرغبون فى الأسهم الخاضعة استرداد ، ويقبلون عليها أكثر من النوع الآخر من الأسهم ، ومن الواضح أن سبب ذلك هو اليسر الذى يجده الشخص حين يرغب فى استرداد قيمة أسهمه ، فانه فى هذه الطريقة لا يكلف بأن ينتظر حتى يجد مشترين لهذه الأسهم .

ويرى بعض التعاونيين أن الأسهم القابلة للتداول تعتبر ضرورية للجمعية ، ويعلل ذلك بأن قيمة هذه الأسهم ستتمثل فى أصول غير قابلة للتحويل الى نقود بسرعة ، ولهذا تنص القوانين النظامية للجمعية التعاونية للاستهلاك فى انجلترا على أنه يجب على العضـــو أن يكون حائزا على عدد[1] معين من الأسهم من النوع القابل للتداول ، وأى عدد آخر من الأسهم الخاضعة للاسترداد ، وبذلك يكون لدى الجمعية من الأسهم

---

(١) تنص كثير من الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى انجلترا على ان لايقل ما يكتب به العضو فى اسهم راس مال الجمعية عن اربعة اسهم من النـــوع القابل للتداول على ان لا يقل قيمة ما يدفعه فى كل سهم عند الاكتتاب عن شلن واحد من قيمة السهم التى تبلغ خمسة من قيمة السهم التى تبلغ خمسة شلنات – ويمكن تغطية هذه الاسهم من عائد معاملات العضو . يرجع الى ص ٤١ من

Rules of The Dunfermline Co-operative Society Litmited.
Registered Office. 25 Randolph Street, Dunfermline.

نواة غير خاضعة للاسترداد ، فلا تلزم برد قيمتها الا فى حدود القواعد التى تقررها قوانينها النظامية •

رد قيمة الأسهم :

وتحتاط الجمعيات التعاونية فى انجلترا لمواجهة احتمال زيادة رأس المـال عن حاجتها فقد يترتب على ذلك اهمال استثمار جزء منـه • أو استثماره فى عمليات أو أوجه نشاط لا تدر ربحا كافيا ، ولهذا تحتفظ لنفسها بحق رد هذا الجزء الزائد الى الأعضاء لكى يستثمره بالطريقة التى يرون فيها مصلحتهم ، وتشترط القوانين النظامية لذلك عدة شروط تنطبق على كلا النوعين من الأسهم : القابل للتداول منهـا والخاضع للاسترداد ، فقد نص القانون النظامى النموذجى الذى وضعـه الاتحاد التعاونى البريطانى على أن لأعضاء مجلس الادارة الحق فى رد رؤوس الأموال التى تحت أيديهم اذا لم يوجد أمامهم مجال لاستثمارها استثمارا مربحا ، وأن ذلك يكون بناء على موافقـة الجمعية العمومية ، طبقـا لمـا يلى(١) •

١ ـــ رد المبالغ التى دفعها العضو على ذمة الاكتتاب فى أسهم رأس المـال والأسهم التى كان يتعين عليه تغطية قيمتها فى خلال مدة معينة قررتها الجمعية العمومية ، ثم لم يتمكن العضو من أداء قيمتها فى خلال هذه المدة المقررة •

٢ ـــ البدء برد قيمة جزء من أسهم المساهمين الذين يمتلكون من

(١) Rule No. 38 of The Model Rules Issued, By : The Co-operative Union.

الأسهم أكثر مما يمتلك غيرهم ، ثم بمن يليهم ... وهكذا . على ألا تقل قيمة المبالغ التى تدفع اليهم عما دفعوه ثمنا لهذه الأسهم .

أما اذا كان رد قيمة الأسهم بناء على طلب العضو فقد نصت المادة رقم ٣٤ من القانون النموذجى الانجليزى على أنه فى حالة رد قيمة الأسهم القابلة للتداول فانه يتعين على أعضاء مجلس الادارة أن يردوا قيمة هذه الأسهم طبقا لما يظهره الحساب الختامى المصدق عليه من الجمعية العمومية للفترة التى تقدم خلالها العضو بطلب الرد ، وبعد خصم كل ما عليه من التزامات للجمعية . ويجب ألا تزيد المبالغ التى تدفع للعضو عن قيمة ما دفعه ثمنا لهذه الأسهم .

كما خول هذا القانون النظامى النموذجى للجمعيات حق ارجاء دفع قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد ، اذا كانت الظروف المحيطة بها تدعو الى ذلك ، فقد قيد حق استرداد قيمة الأسهم الخاضعة(١) للاسترداد ببعض القيود ، فأتاح للجمعية أن ترجىء تنفيذه بواسطة قرار يصدر من مجلس الادارة ، ولم يحدد مدة الارجاء بل وكلها الى الجمعية لترى هل يكون لفترة محددة أو غير محددة ، ثم أوجب فى جميع الأحوال ضرورة مصادقة الجمعية العمومية وموافقتها على هذا القرار فى أول انعقاد لها سواء كان عاديا ، أو استثنائيا . فاذا لم تصادق عليه الجمعية العمومية بطل العمل به ، ويمتد أثر هذا الارجاء فيشمل جميع الأسهم الخاضعة للاسترداد والأسهم التى كان لأصحابها حق مجلس الادارة بارجاء الدفع

واذا حددت فترة معينة يرجأ خلالها تنفيذ حق استرداد قيمة الأسهم

---

(١) Rule No. 55 of The Model Rules Clause I, Issued By : The Co-operative Union.

الخاضعة للاسترداد فان ذلك لا يمنع أعضاء مجلس الادارة أن يمدها بين حين وآخر عن طريق قرار أو قرارات يصدرها المجلس وتصادق عليها الجمعية العمومية • ولا يسمح للعضو خلال فترة الارجاء بسحب قيمة أسهمه الخاضعة للاسترداد •

مزايا الأسهم بنوعيها :

على ضوء ما تقدم نرى من الناحية العملية أن مجلس الادارة يستطيع رد قيمة الأسهم القابلة للتداول وكما يستطيع ارجاء دفع قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد ، ولكن يجب أن يلاحظ أن ارجاء دفع قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد ليس أمرا عاديا ، وانما هو حدث خطير لا يبرره ولا يفسره الا وجود أزمة فى الجمعية يقتضيها اتخاذ قرار بارجاء الدفع حتى يمكنها اجتياز هذه الأزمة . ومعنى هذا بعبارة أخرى أن الجمعية فى مثل هذه الظروف والأحوال ، تكون فى حاجة ماسة الى قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد ، وأن قيمة هذه الأسهم أضحت عندنا تعادل قيمة الأسهم القابلة للتداول ، ومن أجل هذا يفضل بعض التعاونيين الأسهم القابلة للتداول نظرا لثباتها ، ولكن العضو الذى يرغب فىاستثمار أمواله يفضل — دون شك — الأسهم الخاضعة للاسترداد ، ولا يجد فيها القيود التى تخضع لها الأسهم القابلة للتداول ، وهذا مما يحفزه الى الاقبال على زيادة مشترياته منها كلما أتيحت له الفرصة ، لأنه يشعر بالاطمئنان الى سهولة استرداد قيمتها اذا ألجأته الظرف الخاصة به واحتاج الى نقود ، والواقع أن هذه مسألة نفسية تعود به الى قلق الأفراد واطمئنانهم على مصائر رؤوس أموالهم ، فاذا أحسوا القلق اندفعوا الى

Handbook for Members of Co-operative Committees.
F. Hall, The Co-operative Union. 1931, P. 64.

تحريرها أو استردادها مما سبق استثمارها فيه واذا اطمأنوا الى سهولة الحصول على رؤوس أموالهم فى أى وقت يشاؤون ، لم يجد أحد منهم الرغبة الملحة العاجلة التى تدفعه الى سحب أمواله ، فيتركها ولا يفكر فى سحبها حتى يشعر بضرورة ملحة تدعو الى ذلك .

والمشاهد أن الاندفاع نحو سحب الأموال لا يكون فى الغالب وليد رغبة حقيقية فى مجرد الحصول على المال ، ولكنه يكون نتيجة الهواجس والوساوس والظنون التى تنتاب بعض الأعضاء وتثير فيهم القلق وعدم الاطمئنان الى سهولة الحصول على أموالهم[1] كلما أرادوا . فاذا وقعت هذه الظروف والأحوال وتمكنت الجمعية من التغلب عليها ، قوى فى نفوس الأعضاء الاستعداد والاقبال على زيادة قيمة استثماراتهم فى الجمعية عن طريق شراء هذا النوع من الأسهم الخاضعة للاسترداد يجد فى النفوس قوة أكثر من الاكتتاب فى الأسهم القابلة للتداول .

مهلة دفع قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد :

قد يتبادر الى الأذهان أن الأسهم الخاضعة للاسترداد تعنى أنه يمكن الحصول على قيمتها فى اللحظة التى يرغب العضو فى استرادقيمتها ولكن هذا ــ كما أشرنا ــ خطأ يجب ملاحظته فإن الجمعية لا تحتفظ فى

---

(١) يرى الأستاذ ينى نوار انه عندما كان بانجلترا رويت له قصة مؤداها ان احد مديرى البنوك فى انجلترا عندما اقبل المدعون على سحب ودائعهم بسبب اشاعة عن ضعف المركز المالى للبنك لجا الى كتابة لوحة بخط كبير انه « لتسهيل عملية سحب الودائع قررت الادارة بقاء البنك مفتوحا طول اليوم » وعلق هذه اللوحة فى مكان ظاهر امام العملاء وما أن دخل الى مكتبه حتى انقلب سيل العملاء من سحب ودائعهم الى ارجاعها لخزينة البنك لانهم راوا فى ذلك الاعلان مدى ثقة البنك بقوة مركزه المالى .
كتاب الميزانيات (الأستاذ ينى نوار) ص ٥١ .
الناشر ...مكتبة الانجلو عام ١٩٥٣ .

خزائنها بكل أموال الأعضاء وانما تحتفظ بقدر معين يعينها على مواجهة الطوارىء والحاجات العاجلة . فاذا طلب عدد من كبار المساهمين فى الجمعية قيم أسهمهم كاملة على الفور ، وجدت الجمعية نفسها أمام صعاب تعترضها فى تلبية هذه الطلبات ، وقد تحول هذه الصعاب دون تحقيق معظم هذه الرغبات ، ولهذا عمدت معظم الجمعيات فى انجلترا الى أن تنص فى قوانينها النظامية على ضرورة اخطار الجمعية برغبة العضو فى سحب أمواله قبل الموعد المحدد بفترة معينة . فقد نص القانون النظامى النموذجى للجمعيات التعاونية فى بريطانيا على أنه اذا كان المبلغ الذى سيسحبه العضو فى حدود جنيهين فيجب عليه أن يخطر الجمعية بأسبوع قبل موعد السحب . أما اذا كان المبلغ يتراوح بين جنيهين وخمسة جنيهات ، فيجب اخطار الجمعية قبل موعد السحب بأسبوعين فاذا كان يتراوح بين خمسة وعشرة جنيهات ، وجب اخطار الجمعية قبل هذا الموعد بثلاثة أسابيع ، ثم تزيد المهلة أسبوعا عن كل خمسة جنيهات اضافية وكسورها[1] .

---

(١) تلجأ كثير من الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى انجلترا الى ان تضمن قوانينها النظامية بنودا تنص على مهل للدفع تراها الجمعيات مناسبة لظروفها . وعلى سبيل المثال تنص احدى الجمعيات باسكتلندا على أن تكون مهلة الدفع طبقا لما يلى :

Members mav withdraw their shares according to the following Scale of notice :

For £ 4 and under 4 weeks
For £ 6 and under 5 weeks
For £ 8 and under 7 weeks
For £ 10 and under 7 weeks
For £ 12 and under 8 weeks
And so on at the same rate.

Rule No. 11 of the Dunfermline Co-operative Society Limited Edinburgh, England.

هذه المهلة تهيىء للجمعية الوقت الذى تدبر فيه الوسائل للحصول على ما يلزمها من نقود سواء عن طريق بنك أو عن طريق تحويل بعض أصولها المستثمرة القابلة للتحويل الى نقود .

هذا من الناحية القانونية ، أما من الناحية العملية فكثيرا ما يحدث أن يجد العضو نفسه أمام حاجة ملحة الى نقود ، فيحصل على ما يلزمه منها فى مدة لا تقل عن المدة المقررة فى القانون النظامى بل انه فى بعض الأحيان يستطيع أن يحصل على ما يلزمه دون أى اخطار سابق(١) .

ومعنى هـذا أن تصريف أمور الجمعيات ليس مرده الى حرفيـة القوانين النظامية ونصوصها ولكن ظروف الجمعيات هى التى تحكمها وتنظمها وتميل بها الى تغليب جانب التيسير على العضو اذا لم يكن فى ذلك تعسير عليها ، وهذا يتفق مع روح التعاون وأهدافه .

والحق أن التعاونيين فى انجلترا مع أنهم ضمنوا قوانينهم النظامية القواعد التى ذكرناها قد يسروا على القائمين بادارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك مهمة استثمار أموالها طبقا لما تقتضى به الاصول العلمية فى استثمار الأموال فان مجلس ادارة الجمعية فى تقرير رد جزء من أموالها وما قد يكون زائدا عن حاجتها بموافقة الجمعية العمومية ، يساعد على عدم تعطيل الأموال فى الجمعية دون استثمار ، وفى نفس الوقت لا يحمل الجمعية عبء دفع الفوائد عن هذه الأموال دون مبرر ، كما أن الطريقة التى تتبعها الجمعيات التعاونية فى رد الأموال الزائدة تعتبر من أعدل

---

(1) E. Hall Handbook for members of Co-operative Committe Manchester : The Co-operative Union Limited. 1931, P. 66.

الطرق التى تتلاءم مع طبيعة الاشتراكية التعاونية فان هـذه الجمعيات تبدأ برد الأموال الى الذين يمتلكون أكبر جزء من الأسهم ، ثم الى من يليهم وهكذا . وبذلك لا يتأثر ذوو الدخل المحدود من أمثال هـذه القرارات التى تتخذها الجمعيات ، هـذا فضلا عن أن كبار المساهمين كثيرا ما تكون لديهم القدرة على استثمار الأموال التى ترد اليهم فى وجه من أوجه الاستثمار الأخرى . أما ذوو الدخل المحدد من الأعضاء فلا يتيسر لهم ما يتيسر لهؤلاء . كما أن حق مجلس الادارة فى ارجاء استرداد قيمة الأسهم بشرط موافقة الجمعية العمومية يعتبر من الحلول العـادلة التى تعين الادارة على اجتياز بعض الأزمات العارضـة . وتمكنها من السير فى طريقها . والتغلب على ما يقابلها من صعاب ولا شك أن الروح التعاونى الحق يتطلب من الأعضاء أن يقفوا بجوار جمعيتهم فى مثل هذه الفترات .

الودائع :

يسمح القانون النظامى للجمعيات التعاونية فى انجلترا بقبـول الايداعات وذلك نظرا لأن هذه الودائع تعتبر مصدرا من مصادر التمويل للجمعيات وهى الى ذلك بالنسبة للأعضاء وسيلة من وسائل ارتباطهم بجمعياتهم وزيادة اهتمامهم بها . لذلك لا تدخر الجمعيات التعاونية فى بريطانيا وسعا فى العمل على جذب أعضائها لايداع مدخراتهم بها . وقد تمكنت عن طريق الأسلوب العملى فى التطبيق أن تولد فى نفوس الأعضاء عامل الثقة بها ، فان هذا العامل هو الذى يجعلهم يقبلون عن طيب خاطر

Industrial and ProvidentSocieties Act, 1893 and te «achievement» Act. 1913, F. Hall.

ايداع مدخراتهم بها ، وبخاصة أن الذين يغذون هذه المدخرات هم صغار المدخرين .

وطبقا للقانون المنظم للجمعيات فى بريطانيا يمكنها قبول ايداعات[1] لا تزيد عن عشر شلنات فى كل مدة . بحيث لايزيد مجموع ايداعات الواحد عن عشرين جنيها[2] ، فاذا انتهت الجمعية الى التصفية كان أول ما ترده من الأموال لمستحقيها هو أموال المودعين والمقرضين كاملة غير منقوصة ، ويطلق على هذه الأبواب التى تفتحها الجمعيات لقبول هـذه الايداعات اسم « بنوك اصغار المدخرين Banks for small sevings وكثيرا ما تكون هذه الايداعات قابلة للسحب بعد اخطار الجمعية بيومين .. وقبل ميعاد سحبها .

وللجمعيات أن تقبل ودائع لفترة محددة Deposits with fixed term بل انها تفضل مثل هذا النوع من الايداع ، لأنه يمنحها فترة معينة تمكنها من أن تستثمر قيمة هذه الايداعات فى أوجه نشاطها المختلفة ، وهى مطمئنة الى أنها لن تسحب فى فترات غير مناسبة ، لأن الجمعيات فى مثل هـذه الأحوال تراعى جيدا مواعيد الوفاء .

وهكذا يتبين مما سبق من الحديث عن التمويل أن الجمعيات بالاضافة الى محاولتها تحقيق الاكتفاء الذاتى من التمويل ، فانها تلجأ الى المصادر الخارجية لتمدها بالمال الكافى الذى يزيد من رأس مالها العامل ، ويساعد على دوران أموالها حتى يتيسر لها أن ترفع مستوى خدماتها بالقدر الذى يمكنها من أن تحتفظ بولاء أعضائها ، والصمود

أمام تيار منافسة المنشآت المماثلة ، ومن بين مصادر التمويل التى تعتمد عليها الحركة التعاونية فى بريطانيا الودائع .

ولنأخذ لذلك مثلا لودائع الجمعيات التعاونية فى انجلترا ، فان متوسط قيمة ما يكتتب به العضو فى رأس المال بلغ(١) ٢٢٫٩٠ جنيه عام ١٩٤٩ و ٢١٫٦٧ جنيه عام ١٩٥٠ و ٢٠٫٤٤ جنيه عام ١٩٥١ و ٢٠٫٣٣ جنيه عام ١٩٥٢ و ٢٠٫٣٤ جنيه عام ١٩٥٣ و ٢٠٫٣١ جنيه عام ١٩٥٤ ، ومع ذلك نجد أن هذه الجمعيات اعتمدت اعتمادا كبيرا على المصادر الأخرى للتمويل . وهذا الجدول يوضح مدى هذا الاعتماد (أنظر جدول رقم ٢٤) .

---

(١) A Review of Co-operative Statistics for the Years Included Co-operative Union. Manchester.

جدول رقم (٢٤)

السنة	اسهم قابلة للتداول	اسهم خاضعة للاسترداد	(١) قروض وفوائد	(٢) مدخرات صغيرة	(٣) احتياطات مختلفة	المجموع
	حـ.ك	حـ.ك	حـ.ك	حـ.ك	حـ.ك	حـ.ك
١٩٥٠	١ر١٠٧ر٨٢٦	٢٣٠ر٦٠٠ر٢٩٥	٦٤ر٢٣٠ر٥٥٤	٥ر٣٥٢ر٠٢٤	٢٩ر٠٢٩ر٢٢١	٣٣٠ر٦٢٢ر٨٤٢
١٩٥١	١ر٠٢١ر٥٠٧	٢٢٢ر٣٨٨ر٥٢١	٦٣ر٨٨٠ر٠١٤	٥ر٦٥٤ر٢٤٦	٢٣ر١٦١ر٤٠٣	٣٢٥ر٨٠٣ر٤٦٩
١٩٥٢	١ر٠٤٣ر١٣١	٢٢٤ر٢٩٥ر٢٦٩	٥٩ر٢٢٦ر٤٥٧	٥ر٧٤٠ر٤٢١	٣٣ر٠٣٩ر٨٧١	٣٢٣ر٥٧٦ر١٤٩
١٩٥٣	١ر٠٨٨ر٤٢٣	٢٢٧ر٤٣٧ر٩٧١	٥٤ر٥٥٣ر٩٩١	٦٤٦٨ر٢٧٥	٢٥ر٠١٧ر٧١٥	٣٢٤ر٥٦٦ر٤٧٥
١٩٥٤	ر٩٣٠ر٦٥٧	٢٣٢ر٣٩١ر٣٠٦	٥١ر٧٤٨ر٤٦٢	٧ر٠١٦ر٤٠٦	٣٧ر٣١٦ر٩٧٤	٣٢٩ر٤٠٣ر٨٠٥

ويتبين من الجدول السابق مدى المدة التى تحظى بها جمعيات التجزئة فى انجلترا ، فهى تستطيع أن تحصل على كافة احتياجاتها من الأموال اللازمة لها ، سواء من مصادر التمويل الداخلية أو الخارجية . وهذا مما ساعدها على أن تحقق نجاحا كبيرا نتيجة لاقبال الأعضاء وصغار المدخرين على استثمار أموالهم فيها .

كما ويرجع نجاح الجمعيات التعاونية فى بريطانيا أساسا الى أنها لا تتخذ اجراءات تكوين الجمعية الا اذا تبين لها من الدراسات أن هناك ضرورة دائمة لاقامة الجمعية فى المنطقة ، وأن الظروف المحلية تساعد على نجاح الجمعية كذلك الاطمئنان الى توافر رأس المال اللازم لتحقيق أهداف الجمعية ، فانه مما لاشك فيه أن رأس المال يعتبر عاملا فعالا فى قدرة الجمعية على توفير مختلف أنواع السلع والخدمات لجمهور المستهلكين ، وهذا يساعد على توافر جودة الصنف والخدمة الحسنة والادارة الرشيدة على أن يقبل المستهلكون على الشراء من الجمعية الأمر الذى يؤدى الى ازدياد حجم معاملاتها واضطراد نموه .

كذلك تقوم بدراسات عديدة تستهدف التعريف على امكان حصول الجمعية على الادارة الرشيدة فى حدود قدرة الجمعية المالية والحصول على الموظفين ذوى الخبرة والدراية من أهل المنطقة ، اذ لابد من توافر مثل هذه الامكانيات فى عالم تسوده المنافسة ، ويتفوق فيه من يكون أكثر وأقوى فى الكفاية الادارية والفنية التى تحقق أكبر قدر من الوفورات ، وأكبر رقم من المبيعات .

وحتى نلقى ضوءا على ماتتبعه الجمعيات التعاونية فى بريطانيا نسوق فيما يلى بعض الأبحاث والدراسات التى تقوم بها هذه الجمعيات قبل اتخاذ الاجراءات اللازمة نحو التنفيذ أو السير فى تكوين الجمعية :

(أ) خصائص المجتمع Community Characteristics :

١ ــ هل المجتمع الذى ستقام فيه الجمعية مجتمع مستقر ثابت ، أم أنه مجتمع سريع التغيير ؟

٢ ــ ما هو عدد العمال والموظفين الذين يعتمدون فى كسب رزقهم ومعاشهم على الصناعات التى توجد بالمنطقة ، وما هو التأثير المحتمل على الحالة المالية للجمعية اذا حدث وفشل أحد هذه المشروعات الصناعية ؟

٣ ــ هل يعتبر النشاط التجارى والصناعى بالمجتمع مرض بوجه عام ؟

٤ ــ ما مدى استقرار التوظف ؟ واذا كانت نسبة دوران العمل مرتفعة فما هى أسبابها ؟

٥ ــ هل يشارك سكان المنطقة فى أوجه النشاط المختلفة فى المجتمع الذى يقطنون فيه ؟

٦ ــ مدى توافر الكفايات القادرة على تحمل أعباء الوظائف وتوجيه سير الجمعية .

(ب) المنشآة التجارية المنافسة Local Competition

١ ــ ما هو عدد المنشآت ذات النشاط المماثل فى المنطقة . وما هى أنواعها وما هو حجم نشاطها التقريبى ؟

٢ ــ اذا كان من بين هذه المنشآت من لا يرضى عنه أفراد المنطقة .. فما هى أسباب عدم الرضا ؟

٣ — ما هى الوسائل المحتملة التى يمكن عن طريقها التفوق على المنشآت المنافسة ؟

٤ — ما هى درجة المنافسة المتوقع أن تقابل بها الجمعية ؟ هل ستكون هذه المنافسة قوية ، أو ضعيفة .. وهل يتوقع أن تلجأ هذه المنشآت الى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط الجمعية ؟

٥ — اذا كانت هناك مشروعات قد فشلت فما هى أسباب هذا الفشل ؟

(حـ) عدد المستهلكين وحجم الاعمال المرتقب :

Traning and Prospective Consumers

١ — مساحة المنطقة التى يمكن أن تستفيد من قيام الجمعية .

٢ — عدد العائلات التى تعيش فى المنطقة .

٣ — عدد المستهلكين المرتقبين .

٤ — حجم رقم الأعمال المرتقب .

٥ — هل حجم المنطقة من الاتساع بحيث يسمح بانشاء فروع فى بعض الأحياء فى المستقبل ؟

(د) التسهيلات التجارية Trading Facilities :

١ — هل يمكن استئجار مكان مناسب ؟.. وما هى قيمة ما يدفع فيه من ايجار ؟

٢ — هل جميع المرافق العامة كالمياه والكهرباء والمواصلات مثلا متوفرة .

(هـ) الناحية المالية Financing :

١ ــ هل يمكن الحصول على رأس المال اللازم لاقامة الجمعية دون الالتجاء الى عقد القروض ؟

٢ ــ هل من رأى الذين يؤسسون الجمعية تكوين احتياطيات كافية سنويا لتدعيم مركزها المالى ٠

(و) بعض الأسئلة التى تتعلق بتشغيل الجمعية :

١ ــ مدى توافر الكفايات الفنية والادارية اللازمة للجمعية ٠

٢ ــ هل فى مقدور الجمعية أن تدفع المهايا والأجور المناسبة لهذه الكفايات ٠

٣ ــ الميزانية التقديرية لتشغيل الجمعية لفترة عام مقبل ٠

٤ ــ ما هو رقم المبيعات الذى يسمح بتغطية جميع النفقات وتكوين الاحتياطيات الكافية ؟

٥ ــ ما هى المصادر المختلفة التى ستلجأ اليها الجمعية لتمده باحتياجات نشاطه ٠

بعد القيام بهذه الأبحاث والدراسات يقوم المؤسسون بعمل ملخص بنتيجة هذه الأبحاث والدراسات ، فاذا تبين منها الحاجة الى اقامة الجمعية وأن الدراسات تنبئ عن نجاحه ، ساروا فى تنفيذ الفكرة ، واذا تبين لهم العكس كان من الأفضل تجنب القيام بها ٠

ولعل ما تتطلبه مثل هذه البحوث والدراسات من بيانات ومعلومات يرينا مدى تقدم الأجهزة الاحصائية فى الدولة والأجهزة الاحصائية

التعاونية لترفع الى المستوى الذى تستطيع فيه أن تمد الباحثين بالبيانات والأرقام التى يحتاجون اليها فى رسم سياستهم وتوجيه جهودهم .

مجلس الادارة :

يقضى القانون التعاونى فى بريطانيا على أن يكون لكل جمعية تعاونية مجلس ادارة يدير شئونها ويؤلف من عدد من الأعضاء تنص عليه القوانين النظامية ، وأن تنتخبهم الجمعية العمومية بالاقتراع السرى من بين الأعضاء طبقا لأحكام نظام الجمعية .

وهذا المجلس هو الذى يدير شئون الجمعية فى نطاق الحدود التى ترسمها القوانين التعاونية والنظم الداخلية للجمعيات وقرارات جمعياتها العمومية وغالبا ما يكون عدد أعضاء مجلس ادارة الجمعية متناسبا مع نشاط الجمعية لأن قلة عدد أعضاء مجلس الادارة قد تؤدى الى اثقال كاهلهم بأعباء كثيرة ترهقهم أو تكون فوق قدرتهم فيكون من نتائج ذلك اصدار قرارات تنقصها الدراسة الكافية .

كذلك زيادة عدد أعضاء مجلس الادارة عن احتياجات الجمعية تؤدى لى بطء الاجراءات وعرقلة نشاط الجمعية ، لأن مناقشات الموضوعات تستغرق وقتا طويلا فى المجلس قبل أن يتخذ قرارات فى شأنها .

وتنص القوانين التعاونية فى بريطانيا وغيرها أيضا على صفات يجب أن تتوافر فى أعضاء مجلس الادارة ، لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها ، ومن ثم كان لابد أن تتوافر فيهم من هذه الصفات مايحول بينهم وبين التطلع الى أرباح غير مشروعة أو

الحصول على أية مزايا أخرى خلاف المكافآت التى يسمح لهم بها نظام الجمعية أو قرارات الجمعية العمومية . ونحن من جانبنا نميل الى أن يؤخذ فى الاعتبار عند اختيار أعضاء مجلس الادارة صفات أخرى علاوة على الصفات التى تنص عليها القوانين التعاونية والنظامية ، وللتمييز بين هذين النوعين سنطلق على الصفات التى تنص عليها القوانين التعاونية والنظامية اسم « الصفات القانونية » أما الأخرى فسنطلق عليها اسم « الصفات الشخصية » .

الصفات القانونية :

تنص عليها القوانين التعاونية لنظامية للجمعيات بالنسبة لمن يرغبون فى ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة .

ففى انجلترا يشترط القانون التعاونى فى عضو مجلس الادارة أن يكون متمتعا بحقوقه السياسية والدينية ، وألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جناية أو بالحبس فى احدى الجنح المخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق مالم يكن قد رد اليه اعتباره .

ومثل هذا القيد يعتبر فى رأينا أمرا جوهريا وضروريا . فان الأشخاص الذين تجردوا من المعانى النظيفة ، أو الذين سبق الحكم عليهم بعقوبة جناية أو بالحبس فى احدى الجنح المخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق يكونون من ذوى السمعة السيئة ، فاذا تمكنوا بحيلة أو وسيلة من الحصول على مقعد فى مجلس الادارة ، ضعفت ثقة الأعضاء بجمعيتهم وبمجلس ادارة جمعيتهم ثم ان الشخص الذى عجز عن أن يدير أمور حياته بمعايير النزاهة والشرف هو من باب أولى أعجز عن أن يدير شئون الآخرين بهذه المعايير . ونعتقد أن القانون يقصد من وراء ذلك توجيا

نظر الأعضاء الى ضرورة العناية والاهتمام فى التحرى والاستعلام عن الصفات الخلقية التى يجب أن يتصف بها المرشحون لعضوية مجلس الادارة ، وأولها الأمانة ، فان العضو الأمين لا تنفع معه الرشوة مهما كانت مغرية ، وهو اذا كلف بأداء عمل قام به مع شعوره العميق بالمسئولية وراقب فى أدائه ربه وضميره ، وبذل كل مافى مقدوره لتنفيذه على خير الوجوه ، ويجب ألا يغيب عن الأذهان أن هناك مغريات كثيرة أمام مجلس الادارة ، فمن السهل مثلا أن يحصل على مبالغ لقاء حضور جلسات مجلس الادارة ثم لا يهتم أدنى اهتمام بهذه الجلسات ، ومن السهل أن يقبل المنح والهدايا من الذين يتطلعون الى خدماته فى المستقبل ، ومن السهل أن يدرج اسمه ضمن من يسافرون الى جهات كثيرة مختلفة لأعمال تتعلق بمصالح الجمعية ثم لا يكون منه الا مجرد المتعة بالرحلات وتقاضى بدل السفر والنفقات .

اننا لا نطالب المثالية المطلقة ، ولكننا نطالب أعضاء الجمعيات التعاونية بأن يبذلوا بعض الجهد فى الاستعلام والتحرى[1] عن الذين سيضعون فى أيديهم مقاليد أمور جمعيتهم ، فاذا ظهر أنهم من الذين عرفوا بالأنانية وحب الذات كان مما لاشك فيه أن انتخابهم أعضاء فى مجلس

---

(١) فى الاتحاد السوفيتى يقع على عاتق الحزب والمسئولين فى الحكومة الموافقة على اسماء من يرشحون انفسهم لعضوية مجلس الادارة — ويشترط فيهم أن يكونوا على جانب كبير من الايمان بعقائد الحزب — فضلا عن توافر أعلى قدر من الخبرة والدراية واليسر بأمور الجمعية . يرجع ذلك الى :

Co-operative Behind the Iron Curtain By : Arnold P. Aizellnieks Translated by : Eric v. Young — quist Berners Dress. Antigo Wisconsin 1952, P. 28.

الادارة سيمكنهم من استغلال مراكزهم بها وقضاء منافعهم ومآربهم الشخصية على حساب المنفعة والمصلحة العامة ٠

وقد نص القانون النظامى التعاونى البريطانى على أنه يحظر على عضو مجلس الادارة أن يزاول لحسابه أو لحساب غيره أعمالا من نوع الأعمال التى تزاولها الجمعية أو أعمالا لا تتعارض مع مصالحها(١) ٠

ومعنى ذلك أن يمنع العضو من ترشيح نفسه اذا كان يزاول لحسابه أو غيره نشاطا من نوع النشاط الذى تقوم به الجمعية ، فاذا كن العضو يمتهن « الجزارة » مثلا وكانت الجزارة من أوجه النشاط الذى تقوم به الجمعية ، منع بحكم القانون النظامى من ترشيح نفسه ، ولا شك أن هذه القاعدة سليمة معقولة ضرورية ، وقد واجهت الحركة التعاونية فيما مضى كثيرا من الصعاب بسبب اهمال هذا الأمر الخطير(١) ، فان عضو مجلس الادارة الذى يزاول نشاطا تزاوله الجمعية يعتبر منافسا لها ، ومن ثم لا يمكن الاطمئنان الى سلامة توجيهاته فى هذه الناحية وقد تنشأ صعوبات أخرى سببها أن بعض أعضاء مجالس الادارة يزاولون نشاطا معينا لا يدخل بطريق مباشر فى مجال نشاط الجمعية ، ولكنه يعد من الميادين التى يمكن أن يمتد نشاطها اليها ذلك أن هؤلاء الأعضاء قد يضعون العراقيل أمام الجمعية ليحولوا بينها وبين دخول هذه الميادين ، ولهذا يستحسن كذلك

---

(١) تنص القوانين النظامية لجميع الجمعيات تقريبا على مثل هذه الشروط ٠

(٢) يرجع الى :
Handbook For Members of Co-operative Committees By : F. Hall. 1931 PP. 99-100.

أن يتسع حظر الترشيح حتى يشمل الأشخاص الذين يزاولون نشاطا تفكر الجمعية فى ارتياده •

ويشترط كذلك لعضوية مجلس الادارة أن يكون قد مضى على العضو بالجمعية فترة معينة تنص عليها القوانين النظامية . ويستثنى من ذلك أعضاء مجلس الادارة الأول •

وهذا الشرط كذلك يعتبر فى رأينا معقولا لسببين :

أولهما : أن العضو الذى يرغب فى ترشيح نفسه لعضوية مجلس الادارة يجب أن يكون عنده المام كاف ومعرفة تامة بالجمعية التى سيتولى توجيهها والاشراف عليها • ولا يتسنى له ذلك الا بعد الانتظام فى سلك عضويتها مدة تمكنه من معرفتها والبصر بشئونها •

وثانيهما : قطع الطريق على الذين ينضمون الى الجمعية فى أوقات تقرب من مواعيد انعقاد الجمعيات العمومية لانتخاب أعضاء مجلس ادارتها بقصد ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة •

ومع هذا تنص القوانين النظامية على بعض استثناءات من هذه القواعد فى بعض لحالات كحالة تنقلات بعض الأعضاء من جمعية لأخرى بسبب تغيير المسكن أو مغادرة المدينة اذا ثبت ولاء هؤلاء الأعضاء للجمعيات التى كانوا ينتمون اليها •

وفى انجلترا تنص بعض(١) القوانين النظامية على أنه يجب أن تتوافر فى عضو مجلس الادارة الصفات التالية :

---

(١) يرجع الى . ف . ف . س . آلن المرجع السابق ص ٤٣ •

(أ) أن يكون حائزا لعدد معين من الأسهم ، والغرض من ذلك أن يكون للعضو مصلحة جدية فى رعاية أموال الجمعية فيبذل قصارى جهده على سبيل نجاحها وازدهارها ولكن هذا الشرط — فى رأى الكثيرين — قد يحول دون الانتفاع بخدمات بعض ذوى الكفايات ممن لا تتوافر لديهم القدرة فى امتلاك مثل هذا النصاب . ومع هذا يحبذون الأخذ بهذا المبدأ لأنه حسن فى ذاته . ولكن يرون عدم المغالاة فى تقدير النصاب .

(ب) أن يكون العضو قد اشترى بضائع من الجمعية تبلغ قيمتها حدا معينا أثناء السنة وهـذا يعنى فى نظرهم معرفة مدى ولاء العضـو لجمعيته ، وما اذا كان يختصها بمشـترياته أولا ، ولا يعتبر الـكثيرين المشتريات مقياسا دقيقا لتقدير ولاء العضو لأن العائلات تختلف فى عدد أفرادها ، كما تتفاوت فى مقادير دخولها ، فقد تكون هناك أسرة كبيرة يشتغل معظم أعضائها . وتأتى مشترياتها باسم رب الأسرة فتبلغ النصاب المحدد بسهولة بل تتعدى هذا النصاب دون أن تكون قد حصلت على نصف أو ربع احتياجاتها . بينما يكون هناك انسان يعيش وحده ، ثم تضطره ظروف معاشه الى تناول كثير من وجباته خارج المنزل مثلا ، وهو فى نفس الوقت يخص الجمعية بجميع مشترياته ثم لا يصل مع ذلك الى هذا النصاب ، فاذا كان لابد من أن تأخذ الجمعية بهذا المبدأ وتنص عليه فى قوانينها النظامية فيجب أن يكون قياس الولاء على أساس تناسب هذا النصاب مع أجر العضو أو مستوى الأجور السائد فى المنطقة .

وتمنع بعض الجمعيات أقارب موظفيها من ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة ، والغرض من ذلك منع المحاباة وقطع الطريق على المحسوبية وقد احتدم الجدل والنقاش حول هذا الموضوع ومدى أهميته بالنسبة

للحركة التعاونية فرأى « ف.س. آلن »(1) أن المحسوبية أمر غير مقبول فى الحركة التعاونية لأن من الصعب على الجمهور بصفة عامة ، وعلى أعضاء الحركة التعاونية بصفة خاصة ، أن يفهموا لماذا يـكون أقارب أعضاء مجلس الادارة والمديرين هم الأكثر كفاية من غيرهم فى شـغل الوظائف التى تخلو فى الجمعية ، فيختارون دون سواهم . ثم يكون من جراء ذلك انتشار الاشاعات بأن الجمعية تدار لصالح الشئون العائلية الخاصة بأعضاء مجلس الادارة ، ولا تهتم بمصالح عامة الأعضاء .

ان هذا الاتهام سواء كان عن حق أو على باطل ، يؤثر تأثيرا كبيرا على ثقة الأعضاء بمجلس الادارة ، ويجب أن يكون مفهوما أن الحركة التعاونية تقوم أول ما تقوم على الثقة . وأن أى سياسة تقلل من قيمةهذه الثقة تحمل الجمعية تكاليف باهظة . ثم يستطرد فيذكر أن هناك شواهد كثيرة تثبت أن أقارب أعضاء مجلس الادارة يرفضون تنفيذ تعليمـات المدير وهذا مما يضعه فى موقف شديد الحرج ، ويجلب المتاعب للجمعية.

ويرى «ف. هل»(2) خلاف ذلك فيقرر أن هذه القاعدة فىمجموعها خطأ وأن مساوئها تفوق مزاياها ، ثم يعلل ذلك بأن التعاونيين المخلصين قد تدفعهم الرغبة فى خدمة جمعيتهم عن طريق عضوية مجلس الادارة ، ثم يغمرهم الحماس والاخلاص لها فيرغبون فى أن يشاركهم أبنـاؤهم أيضا فى خدمة الحركة التعاونية ، فاذا وقفت هذه القاعدة دون تحقيق رغباتهم ، عليهم حينئذ أن يختاروا أحد أمرين ، واما أن يرسلوا بأبنائهم

---

(1) نفس المرجع السابق ص ٤٣
(2) مرجعه السابق ص ١٠٠ .

الى المنشآت المنافسة ، وهذا مالا يرضون عنه ، ولا يرغبون فيه ، ثم يستطرد فيقول انه اذا كانت هذه القاعدة موضوعة لمحاربة المحسوبية فانها مع ذلك لا تحقق هذا الغرض ، فبينما تمنع الشخص من ترشيح نفسه للعضوية اذا كان ابن عمه أو خاله موظفا بالجمعية ، وقد لا تكون بينهما أكثر من صلة القرابة ويندر أن يتزاوروا أو يتصل بعضهم ببعض ، نراها لا تمنع هذا الشخص من ترشيح نفسه للعضــوية اذا كان أقرب أصدقائه اليه موظفا بالجمعية .

والرأى الغالب أنه لا ضرورة تفرض على الجمعيات التعــاونية أن تنص فى قوانينها النظامية على منع ترشيح الأقارب لعضــوية مجلس الادارة ، لأن هذا النص قد يحرم الجمعية من خدمات بعض الممتازين لا لشىء الا أنهم أقارب بعض الموظفين فيها ، والمعتقد أن العبء الأكبر يقع على عاتق الجمعية العمومية وتدقيقها فى اختيــار خير العناصر لعضــوية مجلس الادارة ، وعلى أعضاء مجلس الادارة تعتمد الجمعية فى اختيار موظفيها ، فاذا كان اختيارهم للموظفين مشــوبا بعيــوب أو أغراض ، فيجب على الجمعية العمومية أن تستخدم سلطاتها فى منع انتخابهم مرة ثانية .

وفى انجلترا تنص المادة ٨٩ من القانون النظامى النموذجى للجمعيات التعاونية على منع ترشيح أى عضو بمجلس الادارة اذ قبل أى منصب بأجر فى الجمعية(١) .

---

(1) A person is often disqualified by the rules of his society as a member of committee if he accepts an office of profit in the society.

معنى ذلك بصريح اللفظ منع الموظفين فى الجمعيات التعاونية من الترشيح لعضوية مجلس الادارة بها .ويذكر مستر « هل » أن بعض الجمعيات عطلت هذه القاعدة ، فقد خصص بعضها مقعدا أو أكثر من مقاعد مجلس الادارة للموظفين .

تمثيل الموظفين فى مجلس الادارة :

ومهما يكن من شيء . فان موضوع تمثيــل الموظفين فى مجلس الادارة فى انجلترا موضوع دقيق واختلفت فيه الآراء ، ووجه الدقة فيه أن أعضاء مجلس الادارة يمثلون الأعضاء المستهلكين ، وعليهم طبقا لذلك أن يرعوا مصالحهم فى تصرفاتهم وفيما يتخذونه من قرارات حتى يكونوا جديرين بالثقة التى وضعها الأعضاء المستهلكين فيهم ، فاذا فرض أن انتخب الموظفون للعمــل فى مجلس الادارة فان الأعضـــاء المستهلكين سيـــاورهم الشك فى مدى تحرر هؤلاء الموظفين من المصالح الشخصية عندما تتعارض مصالحهم ومصالح الجمعية . ومن ثم كان تعيين هؤلاء الموظفين فى مقاعد مجالس الادارة مما يجعل الظن بأنهم يعملون فى المقاعد على حماية مصالح الموظفين والاستزادة منها وبخاصة فيما يتعلق بالمهايا والمكافآت ، واذا حدث خلاف بين الموظفين وأعضاء مجلس الادارة على بعض الموضوعات ثم دارت بين الطرفين مفاوضات لحلها ، فقد يحدث أن تتسرب المعلومات عن اتجاهات المجلس بواسطة الموظفين الأعضاء فيه الى بقية زملائهم من الموظفين وهذا مما قد يضعف من مركز المجلس فى هذه المفاوضات .

كذلك من المحتمل أن يكون للموظفين ــ أو لواحد منهم اذا كان من النوع المسيطر ــ تأثير يميل بالمجلس الى مصالحهم ومصالح زملائهم دون مصالح الأعضاء المستهلكين .

ويرى البعض أن تمثيل الموظفين فى المجلس يضعهم فى موقف حرج، اذ أنهم بوصفهم موظفين فى الجمعية عليهم أن يتلقوا أوامرهم من مدير الجمعية وهذا المدير قد تضطره ظروف العمل الى توقيع بعض الجزاءات عليهم ، وبذلك يخضعون لتأثيره وتوجيهاته ، وهم بوصفهم أعضاء من واجبهم أن يراقبوا هذا المدير ويحاسبوه على أعماله ، أى أنهم يأتمرون بأوامر المدير من ناحية ويأمرونه من ناحية أخرى ، ولاشك أن هـذا التناقض له أثر سيىء على عمل الجمعية ، وأنه يقلل من كفايتها ، وَمن قدرتها على بذل أقصى الجهود للعمل على تحسـين مستوى خـدماتها للمستهلكين .

من أجل ذلك تقضى القاعدة العامة مثلا فى الجمعيات التعـاونية الاستهلاكية فى الولايات المتحدة الامريكية بأن لا يمثل الموظفـون فى عضوية مجلس الادارة ، وانما يسمح لهم بدلا من ذلك بالانضمام الى الاتحادات العمالية ، وفى بعض الأحيان يشجعون على ذلك ، وتقوم هذه الاتحادات بحماية مصالح العمال والموظفين ، فاذا حدث أى تضارب فى المصالح ، فان أعضاء مجلس الادارة بصفتهم ممثلين للأعضاء المستهلكين يتفاوضون مع ممثلى الموظفين المنتخبين فى المسائل التى تتعلق بالأجور وساعات العمل والظروف المحيطة .. وما الى ذلك .

وقد حدث فى الولايات المتحدة الامريكية أن كان عدد أعضاء احدى النقابات لا يتعدى ١٠٪ من مجموع عدد أعضاء احدى الجمعيات ، ومع هذا احتلوا جميع مقاعد مجلس الادارة ، وتركوا ٩٠٪ من بقية الأعضاء دون تمثيل فى المجلس . ويقول « ف . س . آلن »[1] أن هذه الحالة قد

---

(١) يرجع الى . ف . س . آلن المرجع السابق ص ٤٥ .

تعتبر نادرة ، ولكنها توضح ما عساه يحدث اذا ما أعطى للموظفين فرصة احتلال هذه المقاعد وتسخيرها لما فيه مصالحهم ، وعندما يكون الأعضاء المستهلكون منقسمين أو مكترثين بأى عمل يصحح مثل هذا الوضع .

وقد تكون وجهة نظر هؤلاء أن مجلس الادارة المكون من الموظفين يكون أصلح فنيا لادارة الجمعية من الأعضاء المستهلكين ، وبخاصة اذا كان رقم أعمال الجمعية كبيرا ، وكان عدد موظفيها كذلك كبيرا ، اذ لا يمكن حينئذ الاطمئنان الى وضع قيادة مثل هذه الجمعية بين أيدى فريق من الأعضاء المستهلكين تنقصهم الخبرة والدراية . يضاف الى هذا أن الأمر من الناحية الواقعية يشهد بأن الموظفين يقومون بادارة الجمعية .

ولكن هناك كثيرون لايشاطرون أصحاب الرأى وجهة نظرهم . لأن هناك فرقا بين التوجيه والتنفيذ فالتوجيه يطلب رسم السياسات التى تسير على هديها الجمعية ، ووضع خير الطرق والوسائل لتنفيذ هذه السياسات ولا يمكن بأى حال من الأحوال ادعاء أن الموظفين أصلح العناصر لرسم هذه السياسات . واذا كان عبء تنفيذ هذه السياسات يقع على عاتق الموظفين تحت اشراف أعضاء مجلس الادارة والمدير . فان هذا لا يعنى اطلاقا أن الموظفين هم الذين يقومون فعلا بادارة الجمعية . بل يعتقدون ان كبر حجم رقم أعمال الجمعية ، وكثرة عدد موظفيها ادعى الى أن تكون الادارة العليا للجمعية بعيدة عن ايدى موظفيها ، فان الترشيح لعضوية مجلس الادارة سيخلق بين هؤلاء الموظفين جماعات وتكتلات تسعى كل واحدة منها الى مقاعد مجلس الادارة ، ولا يمكن الاطمئنان الى سلامة العمل داخل الجمعية وداخل المجلس مع وجود مثل هذه الجماعات والتكتلات . وقد تعمل احدى هذه الجماعات أو التكتلات عندما تصل

الى مراكز الادارة على أن تقتنص من الأخرى بوسائل غير شريفة . وهذا دون شك يعكر جو العمل ويحول دون أن يسوده الروح التعاونى الحق ودون ان تسوده المحبة والاخاء جميع الموظفين . وأنه من الجدير بالبحث والدراسة قبل تطبيق تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الادارة ، دراسة فلسفة المجتمع من جميع جوانبه السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وأن هناك احتمال كبير دائما بأن ما ينجح فى مجتمع قد لا ينجح فى مجتمع آخر .

كما ويرى هؤلاء أنه قد يكون من المرغوب فيه تمثيل الموظفين فى مجالس ادارة الجمعيات التعاونية . وفى هذه الحالة يمكن اللجوء الى وسائل أخرى غير ترشيحهم لعضوية مجلس الادارة ، أو تخصيص مقاعد خاصة بهم ، مثل السماح للمسئولين من الموظفين كالمديرين أو رؤساء الأقسام الذين يعنيهم أمر بعض المواضيع التى تعرض على المجلس بحضور اجتماعاته لسماع رأيه فى الموضوعات التى تمس أقسامهم ، على أن لا يكون لهم صوت عند التصويت والأفضل أن يكون المدير هو الذى يحضر اجتماعات مجلس الادارة .

والرأى الغالب لاتجاه الفكر الاشتراكى فى بريطانيا أن مبدأ ديمقراطية الرقابة — وهو يتطلب المساواة بين جميع الأعضاء فى الجمعيات التعاونية يعطى الأعضاء الموظفين الحق فى ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة . ويرون أنه اذا تمكن أحدهم من الحصول على ثقة الجمعية العمومية وانتخب لعضوية مجلس الادارة ، فان عليه أن يستقيل فورا من وظيفته فى الجمعية ولهذا يفضلون أن تنص القوانين النظامية للجمعيات على « عدم جواز الجمع بين الوظيفة وعضوية مجلس الادارة فى الجمعيات » .

الصفات الشخصية :

(أ) فهم التعاون :

الفهم الكامل لمبادىء التعاون والالمام بوسائل تطبيقها والخبرة فى ذلك من الناحية العملية .

فان من الواضح أن مبادىء التعاون هى التى تحكم الادارة فى الجمعيات التعاونية ، فمن الواجب على من يضطلع بمسئولية التوجيه والاشراف على هذه الجمعيات أن يفهم هذه المبادىء فهما كاملا عميقا حتى يحسن القيام بواجبه فى نطاق عمله ، أما اذا انتخب بعض من لا يفهمون هذه المبادىء ، فقد يكون ذلك سببا فى ضياع بعض وقت المجالس . اذ تقتضى الظروف أن يقوم أحد أعضائه ممن يفهمون هذه المبادىء بتوضيحها لزميله العضو فى حدود تلك المبادىء ، ولهذا نجد أنه لا يرشح لعضوية المجلس الا هؤلاء الذين أظهروا نشاطا وكفاية فى اللجان المختلفة التى كونتها الجمعية من قبل ، لأن المشاركة فى نشاط هذه اللجان فوق أنها دليل على رغبة العضو فى القيام ببعض الجهود لتنشيط الحركة ، تعطيه كذلك خبرة واسعة ودراية وقدرة على تحمل مسئوليات أكبر وتلجأ بعض القوانين التعاونية أو القوانين النظامية التعاونية الى النص على وجوب مضى فترة معينة على العضو فى عضويته للجمعية قبل أن يسمح له بترشيح نفسه لعضوية مجلس الادارة .

ويستثنى من ذلك أعضاء مجلس الادارة الأول . كما ويجب علاوة على ذلك أن يدل ماضيه على أنه واظب على حضور اجتماعات الجمعية العمومية على الأقل .

(ب) توافر الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة :

ذلك أن الجمعيات التعاونية للاستهلاك تعتبر وسيلة لتوزيع السلع على الأعضاء ولكى تستطيع أداء ذلك بأعلى قدر من الكفاية ، يستحسن أن يكون أعضاء مجلس ادارتهـا على جانب كبير من الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة • ومما يسـاعد كثيرا على حسن الادارة المام هؤلاء الأعضاء بقواعد المحاسبة وامساك الدفاتر ، وكيفية تحليل الكشوف المالية حتى يكونوا قادرين على معرفة حقيقة المركز المالى للجمعية ، ومعرفة بعض النسب التى تستخرجها المحاسبة لخدمة الادارة من حين لآخـر لمراقبة أوجه نشـاط الجمعية المختلفة ، ومتابعة تطـور مركزها المالى بانتظام ، كذلك النسب التى تستخرج شهريا من الكشوف الشـهرية لمعرفة أى تغيرات تطـرأ على رأس مال الجمعية العامل ، والاصـول والمطلوبات المتداولة وأرقام المبيعات والمصروفات المختلفة •

(ج) تقدير وقت الجمعية :

من المهام التى تقع على عاتق مجلس الادارة ، وضـع تصـميم للسياسات التى تسير عليها الجمعية وبيان أمثل الطرق التى تتبع لتنفيذ هذه السياسات ، ومراقبة التنفيذ للتأكد من حسن أدائه • وهذه الامور تتطلب كثيرا من الوقت والجهد من أعضاء المجلس ، وكلما اشترك أكبر عدد ممكن من أعضاء المجلس فى رسم هذه السياسات كان ذلك خيرا وأفضل ، اذ أن جميع أعضاء مجلس الادارة مسئولون عن النشاط الذى تزاوله الجمعية ، وعلى هذا الأساس يعتبر من المعيب تغيب أعضاء مجلس الادارة عن حضور الجلسات • ولاشك أن جانبا كبيرا من ذلك الاهمال يرجع الى عدم الرغبة فى اعطاء الجمعية ما يكفيها من الوقت •

والمعتقد أن الجمعية عندما تحدد فى قوانينها النظامية عدد أعضاء

مجلس الادارة تكون بالفعل فى حاجة الى هذا العدد وعندما تدعو الى عقد جلسة ترمى الى الانتفاع بجميع أفكار الأعضاء لا مجرد توافر العدد القانونى لاصدار القرارات ، ومن حيث أن هؤلاء الأعضاء قبلوا ترشيح أنفسهم فيجب عليهم ان يشاركوا مشاركة فعلية فى تحمل المسئوليات ، ولا يتسنى لأحد منهم ذلك دون أن يكون لديه الوقت الكافى لأداءواجبه على خير وجه .

ومن ثم يجب على أعضاء الجمعيات أن يحرروا مجالس الادارة من أولئك الذين يعتمدون على مجرد شهرة أسمائهم ثم لا يفعلون شيئا لمصلحة الجمعية ، ولا يمنحونها جزءا من وقتهم للمشاركة فى البحث والنظر وتحمل مسئوليات فعلية داخل المجلس ، وانما ينفقون كل وقتهم فى مشاغلهم وأعباء وظائفهم ، ولا يجدون معها متسعا للمشاركة الفعلية فى ادارة الجمعية ، ومع ذلك ليس ما يمنع أعضاء مجلس الادارة من ان يسترشدون بآراء هؤلاء بوصفهم أعضاء فى الجمعية لا أعضاء فى مجلس ادارتها . فهذا أفضل من أن تكون لهم مقاعد شاغرة لا يملئونها ، ثم ان الوقت الذى يطلب من الأعضاء أن يكرسوه لخدمة الجمعية ليس قاصرا على حضور اجتماعات المجلس . بل انه لكى تكون هذه الاجتماعات مثمرة يجب أن يقضى الأعضاء جانبا آخر من وقتهم فى البحث ودراسة جداول أعمال هذه الجلسات .

لذلك يجب أن يأخذ أعضاء الجمعيات فى اعتبارهم عند اختيار أعضاء المجلس أن تكون لدى هؤلاء الأعضاء الرغبة التامة فى منح الجمعية الوقت الكافى ، والسعة فى الزمن التى يحققون بها هذه الرغبة .

مجلس الادارة وانتخاب الأصلح

لجأت الحركة التعاونية فى بريطانيا ، بعد نيف ومائة عام من الخبرات أو التجارب ، الى عدة طرق تتبع لضمان انتخاب أصلح الأشخاص لعضوية مجلس الادارة .

فبعض الجمعيات كانت تطلب من كل مرشح أن يوافيها ببيان عن أهدافه ومؤهلاته . ثم تقوم بطبع هذا البيان على نفقتها الخاصة . وتوزعه على الأعضاء ، وبعضها كان ينظم عقد اجتماعات خاصة قبل اجتماع الجمعية العمومية التى ستقوم بانتخاب مجلس الادارة فيدعو الأعضاء لحضور هذه الاجتماعات ثم يقوم المرشحون بالقاء كلماتهم ، ثم تعطى لأعضاء الجمعية فرصة سؤالهم ثم يعطون أصواتهم لمن يعتقدون أنه أصلح للقيام بأعباء المنصب .

وقد نبذت غالبية الجمعيات التعاونية البريطانية عادة ترشيح أسماء الأعضاء لعضوية مجلس الادارة انتخابهم فى نفس الجلسة ، وصارت تطلب ممن يرغبون فى ترشيح أنفسهم للعضوية أن يقيدوا أسمائهم قبل حوالى شهر من تاريخ اجتماع الجمعية ، بل أكثر من هذا عمدت الى أن تذكر أسماء المرشحين ومن يزكون ترشيحهم مع بطاقة توجيه الدعوة الى الاجتماع الذى سيجرى فيه الانتخاب ثم يقوم سكرتير الجمعية بفحص الترشيحات والتأكد من أنها سليمة وأنها تمت طبقا للقوانين التعاونية والنظم الداخلية للجمعيات وعندما تعقد اجتماعات الجمعيات العمومية تؤخذ الأصوات بطريقة الاقتراع السرى .

وتلجأ بعض الجمعيات التعاونية الانجليزية الى وضع صناديق الانتخاب فى الجمعيات قبل موعد عقد جلسة الجمعية العمومية بيوم أو يومين حتى يتسنى للأعضاء أن يدلوا بأصواتهم عند ترددهم على الجمعية؛

أو عندما تسنح لهم الفرصة ، ولزيادة ثقة الأعضاء بعدالة الانتخاب رأت أن يكون لديها مراقبون للصناديق لمراقبة الأعضاء وهم يدلون بأصواتهم وأطلقت عليهم اسم « Scrutineers » ووكلت اليهم القيام بعد الأصوات فى الجمعية العمومية تحت اشراف رئيس الجلسة •

امتحان المرشحين لاعضاء مجالس الادارة :

يقول « بروفوسور هل » أن طلب امتحان لعضوية مجالس الادارة فى الجمعيـات التعاونية فى انجلترا قد ازداد بالحاح خلال السـنوات الأخيرة . لذلك يقوم الاتحاد التعاونى البريطانى باعطاء دراسات تؤهل العضو لأن يكون أكثر فهما للواجبات الملقاة على عضو مجلس الادارة ، وتقام هذه الدروس بمدارس فى نهاية الاسـبوع Wee end Schools أو عن طريق تنظيم فصول خاصة لأعضاء مجالس الادارة المرتقبين • ثم يعقـد بعد ذلك امتحان للأعضاء لمعرفة مدى ما استفادوه من هـذه الدراسات . فاذا اجتاز المرشح الامتحان بنجاح كان ذلك دليلا على أنه أكثر نفعا للجمعية من غيره •

والرأى الغالب أن نجاح العضو فى مجلس الادارة يعتمد على صفات كثيرة لا يمكن معرفتها عن طريق الامتحانات ، فهى مثلا لا تعتبر درجة ولاء الشخص وانما تعرف درجة هذا الولاء بالنظر الى مشترياته وأفعاله كذلك لا توضح لنا هذه الاختبارات شيئا من أمانته ، أو عن قوة روحه التعاونية فهو قد ينجح فى الامتحانات ومع ذلك لا يكون أمينا ، أو متحليا بروح تعاونى حق •

لذلك يحسن أن يبذل الأعضاء بعض الجهد فى الاستعلام والتحرى عن الذين سيضعون فى أيديهم أمور جمعيتهم ، وعلى ضوء ما يسفر عنه

تحرياتهم ، واستفساراتهم ، يستطيعون انتخاب الأصلح من بين الذين اجتازوا امتحانات الدراسات المنظمة .

مركز المرأة :

يرى الكثيرون فى بريطانيا أنه ينبغى أن يفسح للمرأة مجال أوسع فى مجالس ادارة الجمعيات التعاونية لتدخل عضوا فيها ، فان أهداف المرأة تتلاقى مع أهداف الحركة(١) التعاونية الاستهلاكية فى كثير من النواحى بذلك لأن الحركة التعاونية الاستهلاكية تهدف فى جملتها الى توفير احتياجات الأعضاء من مأكل وملبس وأدوات منزلية ومسكن وما الى ذلك من أنواع السلع والخدمات الاستهلاكية بأسعار فى متناول مقدرة الأعضاء المالية وهذه السلع والخدمات تتصل بمهام ربة البيت من حيث يقع على عاتقها العمل على توفير أعلى قدر من الرفاهية لأعضاء الأسرة فى حدود دخلها ، ومن ثم يرون أنه يجب أن يمتد نشاط المرأة حتى تشارك مشاركة فعالة فى الحركة التعاونية الاستهلاكية عن طريق الانضمام الى عضويتها والعمل فى اللجان المختلفة بها ، وترشيح نفسها لعضوية مجالس الادارة اذا توافرت لديها الكفاية والاستعداد لأداء الواجب .

ولقد قامت المرأة بنصيب فعال فى الدول التى تقدمت فيها الحركة التعاونية الاستهلاكية . ففى انجلترا وهى مهد التعاون الاستهلاكى «تعتبر المرأة عنصرا فى غاية الأهمية لتقدم الحركة التعاونية الاستهلاكية» ويطلق عليها هناك(١) « المرأة ذات السلة The Woman With The Basket ويلاحظ أن الدور الذى تقوم به يتسع رويدا رويدا ، فقد دلت احصاءات

---

(1) Co-operative The British Achievement by : Paul Greer. Harper and Brothers Publishers; New York 1955. PP. 89-90.

الهيئة النسائية التعاونية Woman's Cooperative Guild على أن ١١٧ من أعضائها أعضاء فى مجالس ادارة الجمعيات و ١٩٢ أعضاء فى اللجان التعليمية ، وأن لها عضوا يمثلها فى كل من الحزب التعاونى البريطانى ، والجمعية المتحدة للخبز ، والاتحاد التعاونى البريطانى . أما شعار هـذه الهيئة التعاونية النسائية الذى تنادى به دائما فى حملاتها فهو « أسعار مخفضة .. وعائد أقل » .

وتقـول مسز فلورنس Mrs. Florence نائبـة جمعية لنـدن التعاونية(١) ، وهى تضم مليون عضو : ان كثيرا من الخدمات الاجتماعية التى تعمل الآن فى خدمة الجمهور كانت بفضل جهود هذه الهيئة على مر السنين .

وقد تأسست الهيئة التعاونية النسائية عام ١٨٨٣ ، ولهـا فروع محلية ، وهى تهدف الى خلق رأى عام فى صالح الحركة التعاونية ، كما تعمل من أجل السلام(٢) .

ويقول هل ـ ووتكنز « انه لا توجد هيئة ساعدت على نشر الحركة التعاونية فى بريطانيا مثل الهيئات النسائية ، فقـدكانت تفتح أبوابهـا لجميع النساء من جميع الطبقات ، وأدت خدمات جليلة للطبقات العاملة من النساء ، وهيأت لهن أن يأخذن مكانهن اللائق بهن تحت الشمس » وقد ساعدتهن الحركة التعاونية فخصصت لهن مكانا فى مجلتها أسمته (ركن المرأة) وقد ساعدت هذه الهيئة على الأخذ بيد المرأة ، ورفـع

---

(١) يلاحظ ان نصف عدد أعضاء مجلس الادارة فى جمعية لندن من الزوجات .

(٢) History of Co-operation by : Emory S. Bogardus. The Co-operative League of the U.S.A. Chicago-Washington, 1955, P. 18.

مستواها الأدبى فى جميع أطوارها ، سواء أكان ذلك فى المنزل ، أم فى الحانوت ، أم فى المصنع ، أم فى الحكومة . ووجهت نظر الحكومة الى وضع قوانين لحماية المرأة ، ودعون الى عدم حرمان الأطفال من التعليم الذى يحول دونه العمل فى المصانع ، وشاركت فى الجهـود التى بذلت لاعطاء المرأة حق الانتخاب .

مدة العضوية بالمجلس :

تنص القوانين النظامية للجمعيات على مدة العضـوية فى مجالس الادارة بحيث لا تتجاوز فترات معينة ، وتلجأ بعض الجمعيات الى أن تجزىء انتخاب أعضاء المجلس بمعنى أنه لا ينبغى أن ينتخب أعضـاء المجلس جميعا مرة واحدة ، بل ينبغى أن ينتخب بعضهم فى الاجتماع الذى يعقد فى شهر يناير ، والبعض فى الاجتماع التالى الذى يعقد فى شهر أبريل والبعض فى الاجتماع التالى الذى يعقد فى شهر يوليو والآخر ينتخب فى الاجتماع الذى يعقد فى شهر اكتوبر .

والسبب فى ذلك أنهم يريدون أن يوجهوا اهتمام الأعضـاء الى اجتماعات الجمعية العمومية ومتى تنعقد هناك أربع مرات سنويا .

والغالبية العظمى من الجمعيات التعاونية فى بريطانيـا ليست من أنصار بقاء أعضاء مجلس الادارة فى مناصبهم فترة طويلة وذلك حتى لا يظل هؤلاء الأعضاء قابضين على زمام الوظائف فى المجلس لا يتغيرون ولا يتبدلون ، وذلك خشية أن تكون ادارة بعضهم للجمعية غير سليمة .

لذلك حاولت بعض الجمعيات بالاضافة الى تجزىء الفترات التى

---

(١) يرجع الى
Rules of The Dunfirmine Co-operative Society, P. 16.

ينتخب فيها أعضاء المجلس اقتراح استخدام عدة وسائل تنظيمية فى انتخاب أعضاء مجلس الادارة منها أنه اذا كان عدد أعضاء مجلس الادارة سبعة مثلا ، أن ينص فى القوانين النظامية على أن تنتخب الجمعية العمومية الأولى للمؤسسين بعد النشر عن الجمعية ـ ثلاثة أعضاء من الأعضاء السبعة لمدة سنة وعضوين لمدة سنتين وعضوين لمدة ثلاث سنوات ، وبعد ذلك يجدد انتخاب المقاعد التى تنتهى مدتها لمدة ثلاث سنوات .

ولتبيين هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء فى السنة الأولى ، وثلاثة أعضاء فى السنة الثانية وعضوان فى السنة الثالثة . وعضوان فى السنة الرابعة ثم يتوالى تكرار الانتخاب بعد ذلك سنويا طبقا لهذه الأعداد ـ ٢ ـ ٢ وهكذا دواليك كما هو موضح بالجدول (٢٥) .

طريقة ثانية :

تنتخب الجمعية العمومية أربعة أعضاء من سبعة لمدة سنة . والثلاثة الآخرين لمدة سنتين ثم يعاد انتخاب المقاعد جميعها بعد نهاية مدتها لمدة سنتين . أى أن القاعدة فى التجديد أن يتم دوريا كل سنتين . ومن قبيل الاستثناء يحدد نصف عدد المقاعد تقريبا بحيث تكون مدة الانتخاب الأول لها عام واحد .

ولتطبيق هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء فى السنة الاولى وأربعة فى السنة الثانية وثلاثة فى السنة الثالثة ، ثم يتوالى الانتخاب بعد ذلك فى السنتين المتعاقبة ٤ و ٣ وهكذا دواليك كما هو موضح بالجدول (٢٦) .

جدول رقم (٢٥)

كيفية انتخاب اعضاء مجلس الادارة فى جمعية يبلغ عدد اعضاء مجلس ادارتها سبعة اعضاء

موعد انعقاد الجمعية العمومية	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عام واحد ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة اعوام وعددها ثلاثة مقاعد	مقاعد مدة الانتخاب الأول لهما عامان ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها مقعدان	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها ثلاثة أعوام ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها مقعدان	عدد من يتم انتخابهم فى الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الاولى	٣	٢	٢	٧
« « الثانية	٣			٣
« « الثالثة		٢		٢
« « الرابعة			٢	٢
« « الخامسة	٣			٣
« « السادسة		٢		٢
« « السابعة			٢	٢
« « الثامنة	٣			٣
« « التاسعة		٢		٢
« « العاشرة			٢	٢

جدول رقم (٢٦)

طريقة اخرى لكيفية انتخاب اعضاء مجلس الادارة فى جمعية يبلغ عدد اعضاء مجلس ادارتها سبعة اعضاء

مواعيد انعقاد الجمعية العمومية	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عام واحد ثم يتجدد الانتخاب كل عامين ــ وعدها اربعة مقاعد	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عامان ثم يتجدد الانتخاب كل عامين ــ وعـددها ثلاثة مقاعد	عدد من يتم انتخابهم فى الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الأولى	٤	٣	٧
الجمعية العمومية الثانية	٤		٤
الجمعية العمومية الثالثة		٣	٣
الجمعية العمومية الرابعة	٤		٤
الجمعية العمومية الخامسة		٣	٣
الجمعية العمومية السادسة	٤		٤
الجمعية العمومية السابعة		٣	٣

طريقة ثالثة :

وهناك طريقة أخرى ينص عليها القانون النظامى للجمعية • وهى تقسيم مقاعد أعضاء مجلس الادارة الى أنواع ، النوع الأول تكون مدة عضو مجلس الادارة فيه عاما واحدا ، والنوع التالى تكون مدة العضوية فيه عامين ، والنوع الثالث تكون مدة العضوية ثلاثة أعوام • فاذا كان عدد أعضاء مجلس الادارة فى الجمعية مثلا خصصت ثلاثة مقاعد ينتخب من يرشحون لشغلها مدة سنة ثم تنتهى عضويتهم فى نهاية السنة • ويكون على الجمعية العمومية فى اجتماعها السنوى أن تعيد انتخابهم أو تستبدلهم بغيرهم ، ويخصص مقعدان ينتخب من يرشح لشغلهما لمدة سنتين ، أى أن مدة عضويتهما فى المجلس تستمر عامين ، وفى نهاية هذه المدة يكون على الجمعية العمومية فى اجتماعها السنوى أن تعيد انتخابهما أو تستبدلهما بغيرهما • كذلك يخصص مقعدان ينتخب من يرشح لشغلهما مدة ثلاث سنوات ، أى أن مدة عضويتهما بالمجلس تستمر لمدة ثلاث سنوات ، وفى نهاية هذه المدة يكون على الجمعية العمومية فى اجتماعها السنوى أن تعيد انتخابهما أو تستبدلهما بغيرهما •

ولتطبيق هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء فى السنة الاولى ، وينتخب ثلاثة أعضاء فى السنة الثانية ، وخمسة أعضاء فى كل من السنوات الثالثة والرابعة والخامسة ، وثلاثة فى السنة السادسة ثم يتولى بعد ذلك تكرار انتخاب أعضاء مجلس الادارة فى الجمعيات العمومية على توالى السنين طبقا للأعداد الآتية : ٧ ــ ٣ ــ ٥ ــ ٥ ــ ٥ ــ ٣ وهكذا دواليك • وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٢٧) •

جدول رقم (٢٧)

طريقة ثالثة لكيفية انتخاب اعضاء مجلس الادارة فى جمعية يبلغ عدد اعضاء مجلس ادارتها سبعة اعضاء

مواعيد انعقاد الجمعية العمومية	مقاعد يتجدد الانتخاب لها سنويا وعددها (مقعدان)	مقاعد يتجدد الانتخاب لها كل سنتين وعددها (مقعدان)	مقاعد يتجدد الانتخاب لهـا كل ثلاثة اعوام وعددها ثلاثة (مقاعد)	عدد من يتم انتخابهم فى الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الأولى	٣	٢	٢	٧
الجمعية العمومية الثانية	٣			٣
الجمعية العمومية الثالثة	٣	٢		٥
الجمعية العمومية الرابعة	٣		٢	٥
الجمعية العمومية الخامسة	٣	٢		٥
الجمعية العمومية السادسة	٣		٢	٥
الجمعية العمومية السابعة	٣	٢	٢	٧
الجمعية العمومية الثامنة	٣			٣
الجمعية العمومية التاسعة	٣	٢		٥
الجمعية العمومية العاشرة	٣		٢	٥
الجمعية العمومية الحاديةعشر	٣	٢		٥
الجمعية العمومية الثانيةعشر	٣			٣

قد تكون هذه الطريقة معقدة بعض الشيء ، ولكنها أفضل من غيرها لما تتمتع به من ميزات كثيرة . فانها تحول دون أن يتغير أعضاء مجلس الادارة جميعا عقب السنة الأولى ، ومن ثم يمكن تجنب الوقوع فى أخطاء سبق ارتكابها وهى ناحية أخرى تمنع استمرار أعضاء مجلس الادارة جميعا مراكزهم مدة طويلة ، كما تسمح فى نفس الوقت بتجربة أشخاص جدد كل سنة لمدة عام واحد ، فاذا أثبتوا جدارة فى القيام بأعباء وظائفهم استطاع أعضاء الجمعية انتخابهم بعد ذلك فى المقاعد ذات المدة الأطول .

وتنص معظم الجمعيات التعاونية للتجزئة فى بريطانيا فى قوانينها النظامية على أن تكون مدة العضوية لمجلس الادارة اما سنة أو سنتين ، وهناك كثير من الجمعيات لا تسمح لعضو مجلس الادارة أن يستمر فى مقعده بالمجلس مدة ست سنوات متتالية ، وبعد مضى فترة معينة تتراوح بين ستة أشهر وسنة يسمح له بأن يرشح مرة ثانية .

والواقع أن التغيير الكثير فى أشخاص مجلس الادارة مع توافر الكفايات اللازمة، ليس فى مصلحة الجمعية ، لأنه يعرقل سير تقدم الجمعية فى سياستها المرسومة ، ثم ان أعضاء مجلس الادارة الذين يعملون فى فترة معينة وتتوافر فيهم الكفايات اللازمة تسود بينهم روح الفريق فى العمل كما هو المرغوب فيه والمطلوب داخل المجلس ، كما أنهم يكتسبون مزيدا من الخبرة والبصر بأمور الجمعية ومشاكلهم . وهذا يجعلهم أكثر من غيرهم على حلها ، ولذلك يجب أن لا تلجأ الجمعيات العمومية الى تغيير أعضاء مجالس اداراتها الا اذا تبين لها وجود عناصر أصلح وعلى استعداد

---

(1) Manual Co-operative Directors by : V.S. Allanne, Co-operative Publishing Association Superior, Wisconsin 1949, p. 39.

أقوى للمساهمة فى نجاح الجمعية وتقدمها ويلاحظ كذلك أو من المحتمل وصول بعض الأشخاص الى عضوية مجلس الادارة ، ثم لا يكون منهم بعد ذلك نشاط فى الجمعية وهؤلاء يجب على الجمعية العمومية أن تعمل على استبدالهم بغيرهم .

أما ما يقال عن المدة القصيرة من أنها لا تساعد على رفع مستوى الكفاية فى الجمعية ، فهو مردود بأنه اذا أظهر أعضاء مجلس الادارةالذين يشغلون مراكزهم لفترة قصيرة كفاية فى العمل واستعداد للمضى فيه ، فليس مما يمنع اعضاء الجمعية عند انتهاء مدتهم من اعادة انتخابهم مرة واثنتين وثلاثا ومن ثم أرى أن لا تتضمن القوانين النظامية للجمعيات التعاونية للاستهلاك قيودا تمنع مثل هذا التكرار ، كما ويجب أن يؤخذ فى الاعتبار أنه كلما كانت مدة العضوية فى مجلس الادارة قصيرة ، كان ذلك أقرب إلى مفهوم الديمقراطية .

وهنا من يرى أنه ما اذا نصت القوانين النظامية للجمعيات على بقاء أعضاء مجلس الادارة لمدة طويلة ، وكانت تصرفات المجلس لا تحوز ثقة الأعضاء ، فان فى وسعهم أن يقترحوا قرارا بلوم المجلس Vote of Censure فاذا حاز الاقتراح أغلبية الأصوات ، وجب على المجلس أن يستقيل[1] اذا كان يحترم نفسه .

كما يرى أنه اذا كان هناك بعض أعضاء المجلس قد تمنعهم ظروف السن أو الصحة من القيام بواجباتهم بصورة فعالة ، فانه يمكن التغلب على ذلك عن طريق النص فى القوانين النظامية على أن الأعضاء الذين بلغوا

---

(١) المرجع السابق ص ٤ .

سنا معينة يمنعون من ترشيح أنفسهم ، أما هؤلاء الذين يبلغون هـذه السن أثناء مدة العضوية فتستمر عضويتهم فى المجلس حتى نهاية العام .

غير أن هناك أيضا من يميل الى استثناء ذوى الكفايات من أعضاء مجلس الادارة من شرط السن اذا كانت حالتهم الصـحية تمكنهم من القيام بأعباء وظائفهم .

اختصاصات مجلس الادارة :

ان المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الادارة هى ادارة الجمعية بقصد تحسين الأحوال الشخصية الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها ، لأنهم يعتبرون فى نفس الوقت عملاءها وتتلخص اختصاصات مجلس الادارة فيما يأتى(1) :

أولا : تحديد الأغراض أو الأهداف التى أقيمت الجمعية من أجلها ، ووضع السياسات البعيدة المدى التى يراها كفيلة بتحقيق هذه الأهداف، واتخاذ ما يمكن اتخاذه من وسائل لمواجهة احتياجات الجمعية فى المستقبل والتأكد من ضمان نجاحها وازدهارها .

ثانيا : وضع خطة سليمة للتنظيم تتيح للجمعية وأقسامها وفروعها أن تؤدى وظائفها بأكبر قدر ممكن من الكفاية لتحقيق الأهداف التى تتطلع اليها .

---

(1) يرجع ذلك الى كتاب :

Top Management Organization and Control by . Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish and Hubert E. Smith McGraw-Hill Book Company, Inc. 1951, New York.

ثالثا : وضع ذوى الكفاءات فى المناصب الرئيسية حتى يقوى الشعور بالاطمئنان الى سلامة الجهود التى تبذل لتنفيذ سياسة الجمعية .

رابعا : اتباع وسائل فعالة تخول الادارة العليا مسئوليات وسلطات تحروها من التفاصيل غير الضرورية ، وتضمن لها الحصول على نتائج مرضية ، وسنتحدث عن كل موضوع من هذه الموضوعات فيما يلى :

وضع السياسات وتوضيح الأهداف :

عندما تفكر جماعة من الجماعات فى تأسيس جمعية تعاونية استهلاكية ، يجب أن تضع نصب أعينها الأمل فى التوسع وارتياد آفاق جديدة غير المجال الذى بدأت نشاطها منه ، فان ذلك فوق أنه يخدم أعضاء الجمعية يخدم الفترة التعاونية لأنها تهدف الى تمكين المستهلك من السيطرة على جميع عوامل الانتاج بطريق الاشتراك الاختيارى ، هذا الى أن وضع السياسات المقبلة اذا كان صادر عن دراسة وافية ، فانه يسهل على الجمعية أمر تحقيقها وتنفيذها . ولكن الملاحظ كثيرا مع الأسف — أن هناك تنظيمات تعاونية يعوزها وضع الخطط الدقيقة لأعمالها ، وتوضيح أهدافها سواء فى ذلك الأهداف القريبة أو الأهداف البعيدة .

ومن ثم يجب أن تضع الجمعية كل سنة خطة تفصيلية لنشاطهاالذى تنوى القيام به خلال العام المقبل ، على أن يحدد العام بالفترة التى تقع بين انعقاد الجمعية العمومية . ويجب أن تشمل هذه الخطة ايرادها ومصروفاتها والتحسينات والتغييرات المحتملة كل عام ، ثم ان هذالخطة التى تهدف الى تحقيق الأهداف القريبة يجب أن تتلاءم وتتناسق مع الخطة التى ترمى الى تحقيق الأهداف البعيدة المدى . وبخاصة فيما يلى :

١ — التغيرات الرئيسية فى السوق .

٢ ــ التغيرات المحتملة فى نوع الانتاج ٠

٣ ــ الصعوبات التى قد تعترض الانتاج أو التوسع فيه ٠

٤ ــ الاحتياجات المالية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ٠

وعلى أعضاء مجلس الادارة حينما يضعون الخطة لتحقيق أهداف الجمعية البعيدة المدى أن تكون هذه الخطة من المرونة بحيث تسمح التعديلات اللازمة اذا اقتضت الظروف ذلك ومن الأسس التى تبنى عليها الخطة البعيدة المدى ، أن تكون القرارات التى تصدر والخطط القصيرة الأجل التى توضع بمثابة جزء من السياسات البعيدة المدى ، بمعنى أن ما يتم تنفيذه فى كل عام ينبغى أن يكون لبنة فى صرح الهيكل العام الذى تسعى الجمعية الى اقامته ، وهكذا يطرد نمو التنفيذ مع توالى الأعوام حتى يكمل تحقيق هذه الأهداف فى المدى البعيد المرسوم ٠

ومن القواعدالعامة فى ذلك شأن أن توضع الخطة المقترحة للمستقبل على أساس جملة الخدمات المنتظرة ، وأن يؤخذ فى الاعتبار دقة التنبؤ بالأحوال الاقتصادية بوجه عام ، وهــذا مما يدل على أهميــة الخبرة والدراسة والثقافة المالية والاقتصادية بالنسبة لأعضاء مجلس الادارة ، فان البعض يعتمد فى تقدير الخدمات المنتظرة على الخبرة السابقة ، والبعض الآخر يعتمد على بعض الطرق الاحصائية والاقتصادية وهكذا يجب عند انتخاب أعضــاء مجلس الادارة ملاحظة هــذه الاعتبارات حتى تتأكد الجمعية من أنها ستحقق أهدافها على خير وجه ممكن ، ومع ذلك لايمكن أن يتسنى له ذلك الا اذا اتسع وقت الأعضاء للعمل وعلى وضع هــذه السياسات ٠

وضع سياسة سليمة للتنظيم :

التنظيم هو الاطار الذى توضع داخله الادارة ، ويمكن تعريفه بأن جميع المسئوليات التى يتحملها رجال الادارة والعلاقات التى تنشأ عن تحمل هذه المسئوليات . فأساس التنظيم هو تحديد المسئوليات وتوضيحها ، وبيان العلاقات بين من يتحملونها . وذلك يكون بواسطة خرائط تنظيمية(1) .

فان أعضاء مجلس الادارة مهما بلغت دقتهم لا يستطيعون أن يؤدوا وظائفهم بكفاية تامة دون أن يستعينوا بخطط تنظيمية سليمة ومدروسة ، ترسم فيها السياسة بعيدة المدى على أن تكون هذه السياسة من المرونة بحيث تسمح باجراء التغييرات اللازمة كلما تطلبت الظروف ذلك ، فان وجود مثل هذه الخطط يحول دون الارتجال فى اتخاذ قرارات قد تحقق للجمعية فائدة عاجلة فى أمد قريب . ولكنها لا تتفق مع الأهداف البعيدة المدى ، وهذا ما يجعل من الخطأ تنفيذها . ثم ان غياب مثل هذه الخطط كثيرا ما يؤدى الى تكرار وقوع الأخطاء فى التنظيم وفى ظل الظروف يندر أن تتحقق للتحسينات الأساسية .

ومن الوسائل التى يجب أن تلجأ اليها الجمعيات فى التنظيم الاستعانة بخرائط التنظيم الادارى للجمعية كلها ، وما يلحق بها من خرائط فرعية للأقسام والفروع اذا كان للجمعية أقسام وفروع ، وذلك لأن هذه الخرائط تعتبر الخطوة الأولى لتفهم سياسة التنظيم ، كما أنها تدل على سلامة ادارة المنشأة ، لأنه اذا لم توجد مثل هذه القواعد ساد الغموض والارتباك

---

(1) The Principles & Practice of Management, By . E.F.L. Brech and Others. Longmans, Green, P. 25.

علاقات أعضاء مجلس الادارة بعضهم ببعض ، وعلاقاتهم بمدير الجمعية ورؤساء الأقسام والفروع .

ويجب أن تؤيد خرائط التنظيم الادارى بمواصفات مكتوبة تحدد المطالب الرئيسية لكل مرحلة من مراحل الادارة ، وبعبارة أخرى تحدد المطالب الرئيسية للأقسام واللجان ، ولكل وظيفة رئيسية ، فاذا فهم كل فرد فى الجمعية دوره فى ادارتها فهما تاما ، أمكنه أن يكرس من جهوده لوظيفته وتجنب العمل المزدوج ، أو العمل فى أغراض متضاربة كما هو الشأن الغالب فى كل عمل لا يحكمه توضيح التنظيم ، ثم ان هذه المواصفات المكتوبة يجب أن تحتوى على وصف دقيق لجميع الوظائف والقوانين والمسئوليات والعلاقات بين من يتحملونها ، وحدودسلطة كل منهم ووسائل قياس كفاية أداء كل منهم لوظائفهم .

وفى ذلك يقول Brech انه يوجد من يرى أنه ليس هناك داع لوجود هيكل تنظيمى Organization Structure ما دام القائمون على ادارة المنشأة يعرفون الدور الذى يقوم به كل منهم فى ادارتها ، ويتعاونون جميعا فى سبيل ذلك ثم يستطرد فيذكر أن التجربة أثبتت خطأ هذا الرأى الشائع حتى فى حالة الوحدات الصغيرة Small Units . ثم يعود فيقول انا نكرر ونكرر أن مصاعب المتاجرة والادارة ترجع الى ضعف التنظيم ، اما للأخطاء التى تحدث عند تحديد الاختصاصات والمسئوليات والعلاقة بين من يتولونها ، واما لغياب مثل هذه الخطة التى يسترشد بها المسئولون كما هو الكثير الغالب ، ولا شك انه فى مثل هذه الحالات ، يتراكم العمل ويحدث الازدواج فى الجهود ، وتركب الأخطاء نتيجة لعدم الفهم

هذا فضلا عن أن كثير من الأشياء المهمة لا تجد من يقوم بها نظرا لعدم وجود شخص مسئول عنها (1) .

كل ذلك يرجع الى عدم تقدير أهمية التنظيم واعتباره الاطار الذى توضع داخله الادارة فانه بدون هذا الاطار لا يمكن أن تكون الادارة سليمة فعالة .

والتنظيم وثيق الصلة بالسياسة التى تسير عليها الجمعية ، فلا يمكن تحديد المسئوليات الا اذا عرفت السياسة ، وذلك لأن السياسة تبين ما يجب عمله ، والتنظيم يضع الخطط العريضة للعمليات الضرورية التى يقوم عليها تنفيذ هذه السياسة . فيوضح أن أهداف الجمعية وأغراضها وكيفية تحقيقها . والوسائل التى يمكن قياس النتائج بوساطتها ، وتوزيع المسئوليات يفيد فى وضع الخطط التفصيلية للعمل ووسائل تنفيذه الخطط ، كما يفيد التناسق لأن كل فرد اذا عرف الوظيفة التى يؤديها ، والعلاقات بينه وبين المسئوليات المختلفة كان لذلك أثره فى تحقيق التناسق بين من يتحملون هذه المسئوليات . وفى رفع الروح المعنوية بين مختلف الأفراد وتحقيق التعاون بينهم واثارة الرغبة عندهم فى بذل جهود أكثر .

وقد يقال ان التنظيم وحده لا يحقق كل هذه المزايا ، ولكنه دون شك الأساسى فى تحقيقها .

وضع ذوى الكفايات فى المناصب الرئيسية :

ومما يقع على عاتق مجلس الادارة العمل على شغل الأماكن الرئيسية فى الجمعية بذوى الكفايات من المتخصصين القادرين ، فان

---

(1) The Principles and Practice of Management, Longmans, Green and Company, London 1953, P. 34.

هؤلاء سيقع على كواهلهم عبء المشاركة فى تنفيذ الخطط التى رسمتها الجمعية لتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة ولهذا يجب وضع نظام للاختيار والتعيين ، ونظام للأجور والمرتبات يراعى فيه ما تدفعه المنشآت الأخرى المماثلة .

كذلك يجب وضع برنامج شامل لتدريب العمال والموظفين للارتفاع بمستوى كفايتهم ، واستكمال أوجه النقص فى معلوماتهم ، وبذلك يسير العمل طبقا لسياسة ثابتة موحدة تحول دون الفوضى وبعثرة الجهود ، وتقضى على عوامل المحسوبية والوساطات ، فان هـذه العـوامل كثيرا ما تكون سببا فى تعيين من لا يحسنون القيام بأعباء وظائفهم ، ثم ينعكس أثر ذلك على الجمعية فيهبط مستوى كفاية نشاطها وخدماتها ، ومما يكون سببا فى انفضاض كثير من الأعضاء عنها .

وسائل فعالة للرقابة :

ويجب على أعضاء مجلس الادارة أن يعملوا على وضع وسائل فعالة للرقابة تشمل كل أوجه نشاط الجمعية ، وتضمن تحقيق نتـائج يمكن الاطمئنان اليها والرضا عنها ، والأساس السليم للرقابة هو جمع الحقائق وتقدير قيمتها داخل نطاق الجمعية أو خارجها .

والمعروف علميا أن عنصرى التخطيط والرقابة متداخلان وان كان كل منهما يتطلب فنا فى العمل فانها ركنان يتكون منهما الأساس الذى يقوم عليه الاشراف العام ، ثم انهما يعتبران الوسيلتين اللتين تمارس عملها عن طريقهما ويتوقف نجاحهما على استعداد المديرين للمسئوليات الملقاة على عاتقهم فالتخطيط يقوم على أساس وضع البرامج التى تتبع ، وتحديد المسئوليات وطبيعتها ودرجاتها ، ثم كيفية الاستعانة بالسلطة فى التنفيذ ، والرقابة تقوم على ملاحظة تحقيق البرامج والمسئوليات وبيان الأسباب

التى أدت الى عدم تحقيقها ، ولهذا يجب أن تكون خطة الرقابة مرسومة بدقة بحيث تشمل كل أوجه النشاط المختلفة فى الجمعية ، وتخول الادارة العليا سلطات تتناسب مع المسئوليات الملقاة على عاتقها وتحررها من التفاصيل غير الضرورية ، وتنتهج من الوسائل ما يضمن لها الوصول الى النتائج التى ترضى عنها .

والخطة السليمة للرقابة يجب أن تتضمن العناصر الآتية :

١ ــ الهدف الذى تسعى الى تحقيقه الجمعية .

٢ ــ الطرق والوسائل التى تمكن الجمعية من تحقيق هذ الهدف .

٣ ــ المقاييس أو المعايير التى تقدر بها كيفية أداء العمل على خير الوجوه الممكنة .

٤ ــ التقديرات التى توضع لأداء الأعمال لمعرفة مدى الكفاية عند التطبيق .

ويجب الاستعانة عند وضع مثل هذه الخطة بذوى الكفايات من الموظفين وغيرهم ، وتشترك مع هؤلاء لجان فنية من الأجهزة التعاونية المختصة ، كالاتحاد التعاونى ، أو جمعية الجملة ، وهذه الأخيرة أقدر من غيرها فى هذه الناحية ، ويجب عند وضع مثل هذه الخطة للرقابة أن تكون مفهومة ، وأن تغطى أوجه النشاط المختلفة بالجمعية حتى تحقق الأهداف المرجوة منها .

والمعتقد أنه لضمان تحقيق الرقابة ، يجب أن توضح سياسات الجمعية كتابة وبدقة ثم توزع على المختصين ، ثم تراجع من وقت لآخر لادخال

ما يعن من تعديل حتى تتمشى مع التطورات المستمرة ، ويمكن أن نصل الى ذلك عن طريق كتيب يشرح سياسة الجمعية شرحا تاما تضعه هيئة من المختصين فى الجمعية ، وتستعين فى وضعه بالأجهزة الفنية المختصة فى كل من الجمعية المركزية والاتحاد التعاونى ويجب أن تكون هذه الخطة من المرونة بحيث تتطور مع تقدم الجمعية واتساعها ، ثم توضع الوسائل الفعالة للرقابة على المنظمة بأكملها وعلى الأشخاص المسئولين بحيث تتأكد الجمعية من أنها وضعت ذوى الكفايات فى المراكز التى يستحقونها وينهضون بتبعاتها وأعبائها .

وهكذا يتبين أن وضع السياسات لاجمعية يتطلب دراسات وافية من أشخاص يجدون من سعة الوقت ما يمكنهم من معرفة الوظائف التى تتطلبها هذه السياسات(١) وهذا يتطلب من لجنة المؤسسين بادىءذى بدىء أن تستعين بمن تشاء من الأجهزة الفنية المختصة فى المنظمات التعاونية العليا ، وأن تكون لجانا فرعية لدراسة مختلف الوظائف واقتراح السياسات التنظيمية على أن يكون بعض أعضاء مجلس الادارة فى هذه اللجان ، ثم يكون على لجنة المؤسسين بعد ذلك أن تنسق المقترحات المختلفة وتضعها فى خطة واحدة .

وفيما يلى بعض اللجان التى يمكن أن تشترك فى دراسة هذه السياسات(٢) .

---

(١) يرجع فى ذلك الى كتاب Consumer Co-operative Leadership.

(٢) المرجع السابق ص ٣٧ وما بعدها .

١ – لجنة فرعية لدراسة السياسة البيعية :

وعند وضع هذه السياسات يجب أن توضح اللجنة ما يأتى :

(ا) السياسة العامة للبيع :

- البضائع التى ستقوم الجمعية بالتعامل فيها .
- الخدمات المجانية التى تستطيع أن تقدمها .
- أى نوع من هذه الخدمات يمكن أن تتقاضى الجمعية عليه أجراء
- هل توجه الجمعية خدماتها الى طبقات ذات دخل معين وتتسع هذه الخدمات لتشغيل مختلف أنواع الطبقات ؟
- هل تقتصر الجمعية على بيع خير أنواع المنتجات المعروفة فى السوق أو بيع أنواعا أخرى من نفس المنتجات لتلبى طلبات جميع العملاء ؟
- بأى سعر تبيع الجمعية هذه المنتجات ، هل تتبع سياسة السعر العالى أو سياسة السعر الجارى فى السوق أو السعر المنخفض.؟
- السياسة بالنسبة للسلع الأخرى التى تقرر الجمعية اضافتها الى قائمة السلع التى تتعامل فيها . وما لسياسة بالنسبة لتلك السلع التى قد ترى للجمعية وقف التعامل فيها .
- السياسة بالنسبة لمبيعات الفرصة (الأكازيونات) .
- السياسة بالنسبةللبضائع البطيئة .
- السياسة بالنسبة للبضائع الموسمية والى أى مدى يمكن توفيرها بحيث يجد العملاء حاجتهم منها فى الوقت المناسب .

- السياسة بالنسبة للبيانات والمعلومات التى يجب أن يزود بها العميل وتتعلق بالسلعة المشتراة .
- السياسة فيما يتعلق بالبضائع المردة .
- السياسة بالنسبة للسلع التى تباع بالأجل .
- السياسة بالنسبة لأخطاء التسليم المحتملة .
- هل يمكن أن تقدم الجمعية خدمات خاصة لأعضائها كاستعداد لأن تشترى لهم البضائع التى لا تتعامل فيها ، أو أن توصى لهم بالجهات التى يستطيعون الشراء منها .
- السياسة بالنسبة لشكاوى الأعضاء ومقترحاتهم .
- السياسة بالنسبة لنظافة المحل ونظافة العمال .
- السياسة بالنسبة لقبول الشيكات فى الدفع .

٢ — لجنة فرعية لدراسة سياسة الشراء :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتى :

- المبادىء الأساسية للشراء فى الجمعية .
- المسئول عن الشراء .
- العلاقة بين الشراء والبيع .
- مصادر المعلومات التى يمكن الاستعانة بها لتحديد الشراء .
- وظيفة لجنة المشتريات بالنسبة للشراء .
- السياسة التى تتبع عند تقديم سلعة جديدة .

ـ السياسة التى تتبع عند اختيار مصادر الشراء •

ـ الحالات التى تقصر الجمعية فيها مشترياتها على جمعية الجملة •

ـ السياسة بالنسبة للهدايا التى تقدمها مصادر الشراء •

ـ السياسة بالنسبة للخصم الذى قد يمنحه بعض تجار الجملة أو المصانع فيما يتعلق بالشراء النقدى •

٣ ـ لجنة فرعية لدراسة سياسة المستخدمين :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتى :

ـ المبادىء الأساسية التى ترتكز عليها الجمعية فى علاقاتها بمع موظفيها •

نوع العلاقات التى يجب أن تكون بين أعضاء مجلس االادارة والمدير ، وبين أعضاء مجلس الادارة والمستخدمين ، وبين المدير والمستخدمين •

ـ السياسة بالنسبة لتدريب العمال والموظفين •

ـ السياسة بالنسبة لأجور المديرين والمستخدمين •

ـ السياسةبالنسبة للأجازات •

ـ السياسة للترقية •

ـ السياسة بالنسبة للنقل من وظيفة لأخرى •

ـ السياسة بالنسبة للظروف المحيطة بالعمل •

- السياسة بالنسبة للاجازات المرضية ، وأيام العطلة الرسمية .
- السياسة بالنسبة لشكاوى الموظفين .
- السياسة بالنسبة للفصل .
- السياسة بالنسبة للرعاية الطبية .

هل يؤخذ بمبدأ تمثيل الموظفين داخل الادارة ؟

٤ — لجنة فرعية لدراسة سياسة الاعلان والعلاقات العامة :

وتنظر هذه اللجنة :

- القواعد الأساسية بالنسبة للاعلان التعاونى .
- القواعد الرئيسية التى تنظم العلاقات بين الجمعية والمجتمع الذى تعمل فيه .
- ما لأغراض بالتفصيل للاعلان التعاونى ، وما الذى تأمل الجمعية تحقيقه من وراء هذا الاعلان .
- السياسة الرئيسية بالنسبة للاعلان عن السلع .
- السياسة بالنسبة للاعلان فى المناسبات الخاصة .
- السياسة بالنسبة للاعلان عن السلع البطيئة الحركة .
- السياسة بالنسبة لبعض الهدايا التى تقدم كاعلان عن الجمعية فى المناسبات المختلفة كالنتائج فى أول العام .
- ما الذى ينبغى أن تكون عليه العلاقة بين مصاريف الاعلان وحجم المبيعات .

- السياسة بالنسبة لالتزام الصدق فى الاعلان .
- السياسة بالنسبة لمراقبة نتائج الاعلان .
- السياسة بالنسبة لنوافذ العرض الخارجية ، والمصروفات داخل المحل .
- سياسة بالنسبة للتبرعات التى تحققها الجمعية للهيئات التى لا تهدف الى الكسب توجد بمنطقة عمل الجمعية .
- ما الذى ينبغى أن تكون عليه العلاقة بين الجمعية والنوادى والطوائف التى توجد فى منطقة عمل الجمعية .

٥ – لجنة فرعية لدراسة المحاسبة والمراقبة :

وتنظم هذه اللجنة فيما يأتى :

- المستوى الذى تريد الجمعية تحقيقه من قيامها بعمليات المتاجرة.
- نسبة الربح الاجمالى ، ونسبة المصاريف ، وبالتالى الربح الصافى الذى تريد الجمعية تحقيقه .
- سياسة الجمعية فى مراقبة البيع النقدى ، هل يعتبر المدير المسئول الوحيد عن مراقبة البيع النقدى – أو يجب أن يشترك معه أحد أعضاء مجلس الادارة .
- السياسة التى تتبع عند تخفيض أسعار السلع .
- السياسة بالنسبة لدوران البضاعة .
- السياسة بالنسبة لتسعير السلع .
- السياسة بالنسبة للقيام بعمليات الجرد .

— السياسة بالنسبة للتقارير والبيانات اللازمة للقيام بعمليات المتاجرة .

— مسئوليات المدير بالنسبة للمحاسبة وامساك الدفاتر .

تنسيق السياسات :

بعد أن ترفع مختلف اللجان الفرعية تقاريرها لأعضاء مجلس الادارة، تعين لجنة لتنسيق هذه السياسات ، ويستحسن أن تضم اللجنة رؤساء اللجان الفرعية ومن يرى المجلس ضمه اليها من الفنيين ، والواجب الأول الذى يقع على عاتق مثل هذه اللجنة هو النظر فى كل تقرير على حدة بحيث تضع فى اعتبارها ناحيتين :

١ — هل غطت هذه التقارير الموضوع كله .

٢ — هل تحتوى هذه التقارير على تفاصيل غير ضرورية كاحتوائها على طرق واجراءات بدلا من احتوائها على سياسات . فاذا وجد أنها تحتوى على مثل هذه الطرق والاجراءات وجب استبعادها .

بعد هذه المراجعة الأولية نستعرض السياسات التى تحتوى عليها هذه التقارير بعضها تجاه البعض لمعرفة ما اذا كان هناك تعارض بينها ، أو ما اذا كانت فى حاجة الى مزيد من الدراسة حتى يمكن ادارة الجمعية بنجاح . ويستحسن دائما عند بدء حياة الجمعية أن تكون هذه السياسات عامة ، وأن لا تدخل الجمعية فى كثير من التفاصيل ، ثم تراجع هذه السياسات فيما بعد على ضوء ما تكون الجمعية قد اكتسبت من خبرة أثناء مزاولتها لنشاطها .

سكرتير المجلس :

يعتبر سكرتير الجمعية الشخص المسئول عن تطبيق القوانين التعاونية والقوانين النظامية للجمعيات ، وعليه يقع عبء الاشراف على سجلات الأعضاء وحملة الأسهم وتقديم البيانات التى تطلبها السلطات من الجمعية حسب مقتضيات القوانين ، وهو بوجه عام يعتبر العضو المنفذ لجميع قرارات مجلس الادارة ، لذلك تهتم الحركة التعاونية فى انجلترا بأنه ينبغى فيمن ينتخب لهذه الوظيفة أن يكون على جانب كبير من الخبرة والدراية والبصر بالتنظيمات المكتبية الحديثة وأن يكون ملما بالنشاط الاجتماعى والاقتصادى بوجه عام وفى منطقة جمعيته بوجه خاص •

وتلجأ بعض الجمعيات الى الاستعانة بسكرتير معين يتقاضى أجرا على عمله بجوار السكرتير عضو مجلس الادارة لتضمن امكان القيام بهذه الواجبات على خير[1] وجه ممكن •

وهناك من يرى أن من الممكن الجمع بين وظيفة المدير والسكرتير فى الجمعية وفى ذلك يقول بروفسور « ف• هل » أن نجاح[2] الجمعية يعتمد الى حد كبير على حسن ادارتها وتنظيمها وعلى الدقة والكفاية فى استخدامها للنظم الحسابية بصفة خاصة ، ومن أجل ذلك يجب اختيار سكرتير الجمعية بعناية فائقة ، فقد كان من الشائع المتبع منذ سنوات عديدة أن يكون سكرتير الجمعية هو العضو المنتخب من بين أعضاء مجلس الادارة ، وكان عليه ــ وهو يعمل بعض الوقت ــ أن يقوم بكل واجبات

---

(١) يرجع الى : Organization and Management of Consumer's Cooperation and buying Clubs.

(٢) Handbook for members of Co-operative Committees. The C-operative Union Limited, Holyoake House, 1951. p. 54-55.

السكرتارية وأعبائها ، وهذه الخطة ما زالت تستعمل حتى الآن فى بعض الجمعيات القديمة والصغيرة . ولكن أصبح من الواضح الآن وجوب أن يكون للجمعية سكرتير دائم يعمل طول الوقت ، ويكون مسئولا أمام الجمعية وعلى علم بجميع حساباتها ، وقد يكون الجمع بين وظيفتى المدير والسكرتير فى شخص المدير مما يثير بعض الجدل ، لأنه يعنى أن تقع المسئولية التنفيذية بأسرها على عاتق فرد واحد ، ولكن هذا قد يجنب الجمعية كثيرا من عوامل الفرقة والحسد التى تنجم فى الغالب من تقسيم الواجبات . ثم يستطرد بعد ذلك فيذكر أنه اذا عين المدير سكرتيرا فى نفس الوقت ، فيجب أن يقوم أمين الصندوق بالدفاتر الحسابية أو يراجعها ، مع أنها تعتبر من واجب السكرتير ، أما اذا رغب فى تعيين سكرتير خاص بالجمعية ، فيجب أن يكون حائزا على شهادة الاتحاد التعاونى الذى يمنحها لمن يجتازون امتحان الفصول التدريبية لأعمال السكرتارية التى ينظمها هذا الاتحاد .

وكثيرون يتفقون مع بروفسور « هل » فى أن نجاح الجمعية يعتمد الى حد كبير على حسن ادارتها وتنظيمها . ويعتقدون أن الدقة والكفاية فى استخدام النظم الحسابية ليست الا أداة من أدوات الادارة ، ولا شك أن استخدام النظم الدفترية السليمة يعتبر من الضرورات التى تحتمها النظم التعاونية . غير أن الدقة والكفاية فى الرقابة على ما هو وارد فى هذه الدفاتر تعتبر فى غاية الأهمية .

كذلك لا يميل الكثيرون الى تجميع السلطات فى يد واحدة ، لأن هذا قد يؤدى الى السيطرة والاستبداد بأمور الجمعية ، ثم ان تركيز السلطات فى يد واحدة قد ينتهى بها الى أن تكون الجمعية ، جمعية فرد واحد ، بمعنى أن نجاحها وتقدمها يعتمد على فرد واحد وهو المدير وقد

يدفعه شعوره بقيمته وأهميته الى أن ينفرد بالعمل دون توجيه من أعضاء مجلس الادارة ، فاذا لفت نظره الى خطأ فى تصرفاته فقد يهدد بالاستقالة ، واذا حدث هذا وترك الجمعية لسبب من الأسباب ، وجدت نفسها أمام مصير يتهددها بالفشل نظرا لافتقارها الى الكفايات التى تحل محل هذا الشخص .

ولذلك لا يحبذون الجمع بين وظيفتى المدير والسكرتير فى شخص المدير ويرون ضرورة الفصل بين هاتين الوظيفتين .

امين الصندوق :

يعتبر أمين الصندوق أمينا على أموال الجمعية ، ومسئولا عن كل ما يتعلق بهـا من ايداع وصرف ، فلا تتم جميع العمليات الا فى حدود القوانين واللوائح المنظمة لها ؛ ولهذا يجب أن تتوافر فيه القدرة والكفاية المـالية والالمـام بالقواعد والنظم الحسابية ، كما يجب أن يتصف بحسن السير والأمانة والنزاهة والشرف .

كما وينبغى أن يلاحظ أن أمين الصندوق يعمل فى ظل الاشراف الكامل للمجلس ، وذلك وفقا للقاعدة التضامنية لأعضاء المجلس جميعا ؛ ومن أجل ذلك يرى الكثيرون فى بريطانيا ضرورة تفرغ أحد أعضاء المجلس للقيام بهذه الوظيفة .

كما ويرى الكثيرون أيضا عدم الجمع بين وظيفتى السكرتير وأمين الصندوق ، لمعظم المسئولية الملقاة على عاتق كل من يشغل هاتين الوظيفتين، هذا الى ما تقتضيه قواعد الحرص وسلامة الادارة من عدم الجمع بين هاتين الوظيفتين فى يد واحدة ، تلافيـا لارتـكاب الأخطاء ، أو تركيز السلطات فى قبضـة فـرد ، ويلاحظ أن بعض الجمعيات التعاونيـة فى

الخارج[1] تنص على عدم جواز الجمع بين وظيفتين من وظائف مجلس الادارة .

كما ويرون ضرورة التأمين على أمنـاء الصناديق ضـد الخيانة أو السرقة ، وذلك للمحافظة على أموال الجمعيات ، ولكيلا تتعرض لهزات عنيفة قد تطيح بها اذا لم تتخذ الاحتياطات الكافية .

مكافاة اعضاء المجلس :

تجرى بعض الجمعيات فى بريطانيا على عدم اعطاء أعضاء مجلس الادارة أجر أو مكافأة عن القيام بواجباتهم نحو الجمعية ، ووجهة نظرهم فى هذا أن هؤلاء الأعضـاء يقومون بعملهم بدافع من المنفعة العـامة والواجب الاجتماعى الذى يفرضه عليهم مركزهم بين ذويهم ، والثقة التى يضعها هؤلاء فيهم ، وأن هذا الفخر الأدبى لا يعادله أجر .

وترى بعض الجمعيات أن اتباع مثل هـذا الأسلوب يبعد بالحركة التعاونية عن ملاحظة الواقع ومنطق طبائـع الأشـياء ، خاصـة بالنسبة للظروف الاقتصادية السائدة . فان الجمعيات التعاونية للتجزئة بوصفها وسيلة من وسائل التوزيع تعمل فى ظل منافسـة حادة ، وهـذه المنافسة تتطلب بذل الجهود المتصلة لتحسين النشاط والخـدمات التى تزاولها الجمعية ، سواء من ناحية جودة السلع أو من ناحية الارتفاع بمستوى الخدمة ، ومن ثم كان لا بد من وجود حافز مادى بجوار الحافز المعنوى يشجع العاملين على مواصلة العمل وزيادة الجهود ، وبخاصة لأن الطبقات المتوسطة ، وهى غالبا مايقع عليها عبء ادارة هذه الجمعيات فى حاجة الى

---

(1) An Introduction to Co-operative Practice New Series, No, 32, Jeneve 1952.

مزيد من الدخل لمقابلة أعبائها ، هذا الى أن مبادىء العدالة الاجتماعية تقتضي أن يكون الأساس فى عمل عضو مجلس الادارة هو خدمة الصالح العام لقاء دخل يتناسب الى حد ما مع الدخول التى يحصل عليها غيرهم ممن يقومون بأعمال لا تزيد عن عملهم أهمية للمجتمع .

وقد اعترض كثيرون على مبدأ اعطاء مكافآت عن حضور كل جلسة من الجلسات ، بأنه قد يغرى بعض الجمعيات بعقد اجتماعات لأعضاء مجلس الادارة أكثر مما ينبغى ، وبذلك تزداد النفقات الادارية دون مبرر ، واذا كانت الطبيعة البشرية واحدة فى جميع أنحاء العالم . فمن المحتمل أن تنتشر هذه العادة حتى تسود(١) الجمعيات فى شتى أنحاء المعمورة .

ويقول ف.س.آلن أن هذا قد حدث أيضا فى الولايات المتحدة الأمريكية .

ويعتقد الكثيرون أن حل هذه المشكلة فى أيدى أعضاء الجمعيات التعاونية فانهم اذا واظبوا على حضور الجمعيات العمومية واستعملوا حقهم فى التوجيه ولاشراف والرقابة ، وتقديم الأسئلة والاستفسارات التى تطالب بتوضيح عدد الجلسات التى عقدت ، ومقدار المكافآت التى دفعت مع عقد المقارنات مع السنين الماضية ، وتقرير ما اذا كانت الزيادة فى مكافآت بدل الحضور تتناسب مع الجهود التى بذلت ... يقولون اذا واظب الأعضاء على المطالبة بمعرفة تفصيل ذلك . فان منطق الأرقام

---

(١) Handbook for members of Co-operative Committees, By : F. Hall Co-operative Union — 1931, P. 100.

(٢) V.S. Allanne.

سيكشف لهم عن حقائق كثيرة تكون تحت نظرهم عند اختيار أعضاء مجالس الادارة ، هؤلاء الأعضاء الذين يفترض فيهـم دائمـا البعد عن المصالح الاستغلالية أو انتهاز الفرص للاستفادة والحصول على مآرب شخصية .

وتعمل بعض الجمعيات التعاونية على تجنب ازدياد النفقات الادارية دون مبرر بتحديد مكافأة اجمالية لجميع أعضاء مجلس الادارة عن جميع الاجتماعات التى يعقدونها أثناء السنة ، ويقوم بتحديد هذه المبالغ أعضاء الجمعية العمومية فى موعد انعقادهم ، ولكن يؤخذ على هذه الطريقة أنه قد تجد ظروف استثنائية تجعل تعدى الرقم المحدد أمرا ضروريا .

وفى بعض الجمعيات فى الولايات المتحدة الأمريكية ، يقـوم أعضاء مجالس الادارة بتحديد أتعابهم التى يتقاضونها بأنفسهم . ولكن الأفضل أن تقوم الجمعية العمومية بتحديد هذه الأتعاب ، لأن ذلك هو الذى يتفق مع معنى ديمقراطية الادارة ، ويدرأ عن أعضاء مجالس الادارة شبهـة المغالاة فى وضع المكافآت لأنفسهم ، ويصون جو الجمعية بصفة عامة مما قد يعيب أو يريب . ولا شك أن الثقة والنزاهة والأمانة هى القواعد التى يقوم عليها صرح التعاون . بل هى الدعائم التى يقوم عليها نجاحها كل عمل جماعى .

وهـذا هو ما اتجهت اليـه الحركة التعاونية فى بريطانيا اذ تنص القوانين النظامية على أنه « فى اجتماعات الجمعية العمومية التى تنفذ كل ثلاثة أشهر ، يكون لأغلبية الأعضاء الحاضرين الاجتماع الحق فى تقـدير

(١) يرجع مثلا للقانون النظامى لجمعية دنفر ملاين الانجليزى المادة رقم ٣٢

المكافآت التى قد يرون من المرغوب فيـه تخصيصها لـكل من أعضاء المجلس ، ورئيس مجلس الادارة والسكرتير والمراجعون .

At any quarterly meeting of the Society, the majority of the members present voting may assign to the Committe President Minute Secretary, or Auditors, Such remuneration as seems to them desirable.

الادارة التنفيذية :

ذكرنا أن أعضاء مجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك هم الذين يضعون السياسات العامة لتحقيق أهداف الجمعية ، سواء فى ذلك السياسة القريبة المدى والسياسة التى يمتد العمل بها أمد بعيد ، كما أنهم يشتركون فى تقـرير ما يرونه أفضل الوسائل وأقربها لتحقيق هذه الأهداف ، ثم يأتى بعد ذلك دور الادارة التنفيذية ، وهو وضع هذه السياسات موضع التنفيذ ، وقد قلنا انه ينبغى أن يستعين أعضـاء مجلس الادارة عند وضـع هـذه السياسات بجميع الكفايات الفنية والادارية والأفضل أن يشترك مدير الجمعية مع أعضاء مجلس الادارة بابداء الرأى عند وضع هذه السياسات ، حتى يكون على علم تام بالروح التى صدرت عنها ، فيكون أقدر على فهمها وتفهيمها لغيره فى مختلف المستويات الادارية بالجمعية . بل أنه قد يكون من الخير كذلك الاسترشاد بآراء رؤساء الأقسام اذا عرض لأعضاء مجلس الادارة ما يستدعى ذلك .

ويعتبر رئيس مجلس الادارة فى الجمعية التعاونية للاستهلاك حلقة اتصال بين الادارة العليا والادارة التنفيذية ، وهذه تبدأ بمدير الجمعية ثم بمن يليه فى المستويات ، ونجاح الادارة التنفيذية فى النهوض بالتبعات يعتمد الى حد كبير على الدقة فى اختيار أعضاء مجلس الادارة للمدير

الكفء الذى يشرف على تنفيذ السياسات المرسومة . ولهذا يجب أن تبذل الحركة التعاونية للاستهلاك أقصى جهودها لاجتــذاب الكفايات الادارية الفنية ، واغرائها بالاقبال على العمل فى الجمعية وذلك باعطائها ما تستحق من أجر .

وفى هذا يقول «Harriet Bunn and Ethel Mabie Falk» [1] قد لا يرغب كثير من الأعضاء فى الجمعيات التعاونية أن يدفعوا للمديرين الاجور التى يستحقونها ، وكثيرا ما تعمل المنشآت الخاصة على اغراء هؤلاء بالعمل فيها ، فتعرض على الأكفاء منهم أجورا أعلى ، ولكن هناك حقيقة يجب أن تدركها المنظمات التعاونية ، وهى أن المدير الكفء يعتبر فى غاية الأهمية بالنسبة لنجاحها وأن مقدار ما يعود على الأعضاء من نفع نتيجة لوجوده يفوق كثيرا ما يتقاضاه من أجر .

لذلك يجب توخى الحيطة فى اختيار مدير كفء للجمعية . والأفضل أن يتم دائما تعيين المدير عقب الاعلان عن حاجة الجمعية الى شغل هــذه الوظيفة ، وأن ينضم الى اللجنة المشكلة من بين أعضاء مجلس الادارة لاختيار المدير مندوب عن جمعية الجملة . ومندوب عن الاتحاد التعاونى الاقليمى ، فقد يكون لمــا لديهما من خبرة أثر فى تبصير اللجنة بحيث تختار الأصلح من بين المتقدمين .

ويجب أن يراعى أعضاء مجلس الادارة عند وضع سياسة الجمعية ضرورة توافر حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، بحيث تقوم على الاحترام والفهم المتبادل كما يجب البعد بهــذه السياسة عن كل ما يثير أســباب

---

(1) Co-operative Life and Business. Hariet Bunn and Mable Falk Milwaukee D.M. Hale and Company 1936, P. 121.

الاحتكاك أو التضارب فى السلطات حتى لا تكون هناك شكوى من أن أعضاء المجلس يتدخلون فى عمل المدير ، أو أنهم لايقدمون له المساعدة اللازمة التى تمكنه من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقه •

والواقع أن التعاون بين المدير وأعضاء المجلس يعتمد الى حد كبير على درجة فهم كل منهما لاختصاصات الآخر ، وهذا يمكن تحقيقه بتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات فى جلاء ووضوح ، بأن تسجل كتابة ويوزع بها كتيب على جميع القوى العاملة فى الجمعية حتى يفهم كل ما له وما عليه •

وقد أشرنا فيما سبق الى أن السياسات التى يضعها يجب أن تكون من المرونة بحيث يمكن تعديلها طبقا لمقتضيات الظروف فاذا وافقت الجمعية مثلا الى اختيار مدير كفء يحسن القيام بواجباته ، كان من الواجب على أعضاء المجلس أن لا يتوانوا فى اعطائه أكبر قدر من السلطات التى تعينه على حسن الاشراف والتنفيذ ، أما اذا كان حديث عهد بهذا العمل ، أو ظهر من تصرفاته الضعف أو عدم القدرة على القيام بواجبه فى صوره مطمئنة فحينئذ يحق للمجلس أن يحتفظ لنفسه بقدر كبير من هذه السلطات ، ولكن يجب فى كل مرة يقع فيها تغيير فى السياسات ، أن يسجل ذلك كتابة حتى لا تختلط السياسات القديمة والحديثة على المشرفين ويحدث التضارب والاحتكاك . كما يجب تهيئة كل الظروف التى تكفل حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، والبعد عن كل ما يعكر الجو بين السلطتين ، فانه « اذا فقد المدير(١) احترامه لأعضاء المجلس نظر الى ما

---

(1) Consumer Co-operative, LeadershipK By : Percy S. Brown, Edward A. Filene Good will fund Inc. Boston 1954, PP. 112–113.

بينــه أو بينهم من علاقات على أنها شر لابد منــه Wecessary Evil ثم يبدأ فى خلق الوسائل التى تيسر له ادارة الجمعية دون الرجوع اليهم ما أمكنه الاستقلال عنهم ، وقد يحجب عن المجلس أمورا كثيرة فيسرع المجلس بالرد عليه فى صورة تشل حركته وتعطل خبرته ، كاخضــاع جميع تصرفاته للمراجعة والتقليل من حريته فى العمل ، وبذلك يتدخل المجلس فى ادارة الجمعية ، حتى تصير مهمة المدير قاصرة على تلقى الأوامر والقيام بتنفيذها ، ومن ثم تزداد هوة الخلاف ، وتسود روح الكراهية ، وتنعدم الثقة بين أهم السلطات التى يقع على عاتقها رســم سياسات الجمعية وتنفيذها واذا حلت كل هذه المعانى محل الانسجام والثقة وتبادل الاحترام ، كان المصير الحتمى هو الفشل الذريع للجمعية ، كما لوحظ ذلك فى الأسباب التى أدت الى فشل الكثير من الجمعيات ، وغالبا ما يوقع المدير اللوم على أعضاء مجلس الادارة ، ويوقع أعضاء مجلس الادارة اللوم على المدير ، مما يدل على انعدام الثقة ، وهــذا يفقد بعض الجعيات مديريها الممتازين من حيث أنهم يتركون العمل بهــا اذا سنحت لهم فرص العمل بعيدا عنها » .

ولهذا يقع على عاتق رئيس مجلس الادارة مسئولية اقامة العلاقات بين المجلس والمدير على أسس من الثقة والاحترام المتبادل ، بل ان هذه تعتبر مهمته الأولى لنجاح المنظمة ، ولكى يتمكن رئيس مجلس الادارة من تحقيق مهمته الأولى لنجاح المنظمة ، ولــكى يتمكن رئيس مجلس الادارة من تحقيق ذلك ، يجب أن يتعرف شعور كل عضو من أعضــاء مجلس الادارة تجاه المدير ، وكذلك شعور الأعضاء ، ثم يحاول أن يجعل كلا يفهم الآخر . وعليه كذلك أن يشجع المدير على أن يتحدث اليه وصراحة ، فان ذلك يساعده كثيرا على القيام بهذه المهمة ، وهى تحسين العلاقات .

ولعل مما يساعد على ذلك كذلك أن يعطى المدير حق حضور اجتماعات مجلس الادارة ، فان هذا يتيح له فرصة التعبير عن رأيه فى المواضيع التى ستطرح للمناقشة ، فان المجلس قلما يتخذ قرارا فى المواضيع المهمة التى يعارضها المدير • ثم ان حضور المدير جلسات المجلس يتيح له الفرصة كى يتعرف على وجهات نظر الأعضاء المتباينة ، وكثيرا ما تؤدى المناقشات الى الاقتناع بوجهة نظر معينة يعمل الجميع على تحقيقها •

ويحسن أن يراعى دائما عند اعداد جدول الأعمال استشارة المدير فى المواضيع التى يرغب فى عرضها ومناقشتها فى المجلس •

ويجب مع ذلك ملاحظة أنه اذا كان للمدير حق حضور اجتماعات المجلس كذلك حق توجيهه ، فاذا رأى أنه قد قصر فى موضوع وجب عليه أن يشعره بعدم الارتياح الى ذلك • والمدير الذى يقدر أعباء وظيفته ، هو الذى يفسح صدره لكل الانتقادات التى توجه اليه فى حضوره ، فان ذلك خير من الكلام الذى يقال عنه خلف الأبواب المغلقة، فاذا شعر بأن النقد الذى وجه اليه صادر عن رغبة صادقة فى المعاونة ، وجب أن يعمل من جانبه على تشجيع ما قدر يثار من مواضيع بنفس الروح التى صدرت عن المجلس ، ويتمثل هذا الجو المشبع بالثقة والفهم المتبادل والحرية فى النقد ، والرغبة فى العمل على ايجاد حلول مجدية بناءة ، يمكن أن تحقق للجمعية نجاحا كبيرا •

وعلى وجه الاجمال يجب أن تقوم العلاقات بين المجلس والمدير على القواعد الآتية :

١ ــ وضع سياسات واضحة للجمعية وأهدافها وتسجيلها بالكتابة

٢ ــ تحديد السلطات والمسئوليات لكل من المجلس والمدير بوضوح وجلاء .

٣ ــ المبادرة باتخاذ قرارات سريعة فيما قد يطرأ من مواضيع وتحديد اختصاصات كل من المجلس والمدير فى هذه القرارات .

٤ ــ اشراك المدير فى جميع مناقشات المجلس والبعد بقدر الامكان عن اتخاذ قرارات لا يرضى عنها المدير ، فانه هو الذى تقع عليه مهمة التنفيذ .

٥ ــ أن تسود الحرية والصراحة طبيعة المناقشات التى تدور بين المجلس والمدير على أن يكون الهدف هو المصلحة العامة ، والبعد عن الانتقادات المحرجة بحيث يكون أساس المناقشات قائما على الثقة والفهم المتبادل والرغبة الصادقة فى البناء .

بعض المواضيع التى قد تثير مشكلات بين المجلس والمدير :

اولا ــ تعيين الموظفين :

تعتبر مشكلات الموظفين من المسائل الأساسية التى تقع ضمن نطاق مسئوليات كل من مجلس الادارة والمدير ، فالمجلس من ناحية يضع السياسات التى تتعلق بالموظفين ، ويتولى المفاوضات مع ممثلى العمال فيما يتعلق بالاجور وظروف العمل والمدير من ناحية أخرى يقع على عاتقه الاشراف على هؤلاء الموظفين والعمال وتدريبهم وتنظيم علاقات العمل بينهم .

فمن الذى يأخذ على عاتقه مهمة التعيين ؟

فى هذا المجال تطبق قاعدتان أساسيتان

القاعدة الاولى :

أن يوكل للمدير أمر اختيار الموظفين ، فلا يرغم على أن يقبل فى العمل معه أشخاصا لا يرغب فيهم .

القاعدة الثانية :

أن يضع المجلس شروط الاختيار ، لأن اختيار الموظفين يراعى فيه الأهداف القريبة والبعيدة المدى للجمعية ، لا مجرد تيسير انجاز الأعمال اليومية فى الجمعية كما يكون ذلك غالبا فى ذهن المدير .

ثم ان السياسة التى تتعلق بالموظفين تتضمن مع ذلك العمل على تدريب قادة المستقبل ، ولهذا يجب أن يكون لمجلس الادارة سلطات ومسئوليات فيما يتعلق بهم وبتعليمهم وتدريبهم ، وبتحديد علاقتهم مع المدير ، على أن يؤخذ فى الاعتبار دائما رأى المدير ، وما يبديه من ملاحظات واعتراضات على بعض الأشخاص متى كانت هذه الاعتراضات جدية ومتصلة بمصلحة العمل ، لا قائمة على مجرد رغبات أو أسباب شخصية .

ونظرا لأهمية علاقات الموظفين بعضهم ببعض ، وما يتطلبه العمل على حل مشاكلهم من عناية فائقة ، يحسن بمجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك أن يشكل من أعضائه لجنة خاصة يطلق عليها اسم «لجنة المستخدمين » للنظر فى الامور التى تتعلق بالموظفين ومشاكلهم ، بشرط أن تتوافر فى أعضائها الكفايات التى تؤهلهم للنهوض بهذه المهمة ،

فاذا خلت وظيفة بالجمعية مثلا نظرت هذه اللجنة فيمن يتقدم لشغلها ، على أن تكون لديها قائمة بأسماء المرشحين المرغوب فى استدعائهم ، وقد تجد فيها بعض أسماء يزكيها المدير ، ويقع على عاتق اللجنة أن تختار من الأسماء من تراه أصلح لشغل الوظيفة الشاغرة ، ثم تطلب من المدير اختيار اسم من الأسماء التى تقدمها اليه . وبذلك يحفظ له الحق فى تعيين من يشاء من الموظفين الذين سيعمل معهم ؛ وتظل لمجلس الادارة عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من بين أعضائه سلطة اختيار الموظفين من النوع الذى يمكنه النهوض بمطالب الجمعية وأعبائها فى المستقبل .

والمعتقد أن هذا الاجراء اذا فهم بوضوح ، واتبع بدقة ، أدى الى تقليل عوامل الاحتكاك كما أن الحركة التعاونية الاستهلاكية بحاجة دائمة الى برنامج كامل لتدريب موظفى وعمال الجمعيات التعاونية للاستهلاك ، فان هذه الجمعيات ستكون دائما فى حاجة الى موظفين وعمال متخصصين

وتستطيع الجمعيات أن تختار موظفيها على أساس تفسير الوظائف وتحليلها ، وتجد أمامها الفرصة التى تمكنها من اختيار الشخص اللائق للوظيفة التى تصلح له ويصلح لها[1] .

وبذلك نقل الى حد كبير عوامل الاحتكاك بين المجلس والمدير .

ثانيا ــ شكاوى الموظفين :

ومن المسائل الأخرى التى يتسبب عنها احتكاك بين المجلس والمدير، موضوع شكاوى الموظفين فان هذه الشكاوى يجب أن تفحص بدقة

---

(1) Planning for Co-operative Committee. Joseph Gilbert and Others. Midland Co-operative Wholesale. Minnneopholis, Minn, P. 1٢

وتأخذ قدرا كبيرا من العناية والاهتمام ، والمعتقد أنه يحسن أن يتقدم الموظفون بشكواهم الى المدير ، فاذا شعروا بأن هناك غبنا قد وقع عليهم منه ، تقدموا بشكواهم الى « لجنة المستخدمين » المشكلة من بين أعضاء مجلس الادارة ، فاذا تبين للجنة بعد فحصها للشكاوى أن المدير أخطأ فى حق أحد الموظفين ، فعلى المجلس أن يوجه اللوم للمدير على ذلك ، بحيث يكون هذا اللوم بعيدا عن الموظفين ، حتى لا يحرج كبرياء المدير وتهون شخصيته أمام مرءوسيه ، فيصعب عليه بعد ذلك توجيههم والاشراف عليهم ، ويسهل عليهم أن يستخفوا به وبأوامره ، وحتى لا يضمر المدير شعورا سيئا ضد المجلس مما يتنافى مع ما تقتضيه الكفاية الادارية من ضرورة سيادة حسن العلاقات بينه وبين المجلس .

فاذا كانت الشكاوى التى يتقدم بها الموظفون تتضمن انتقاد الطريقة التى تدار بها الجمعية وجب احالتها فورا على المدير ، فاذا وجد المجلس أن المدير يعارض الاقتراحات أو النقد الذى يوجه من الموظفين ، فعليه أن يحاول اقناع المدير بتغيير مسلكه واتجاهه . ويحسن اذا شعر بجدية هذه الانتقادات ، أن يقوم هو بتوجيهها الى المدير على أنها صادرة من المجلس لا من الموظفين .

ومهما يكن من شىء ، فان من السياسة السليمة أن لا يشجع المجلس الموظفين على تقديم الشكاوى اليه مباشرة ، بل ترفع عن طريق المدير كما يجب أن يفهم الموظفون أن فى امكانهم مناشدة المجلس النظر فى قرارات المدير عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من بين أعضائه .

ثالثا – شكاوى المستهلكين :

كذلك يجب تشجيع الأعضاء المستهلكين بصفة خاصة ، وعمـلاء الجمعية بصفة عامة ، على تقديم آرائهم وشكواهم للجمعية ، والطريق الى ذلك أن تهيىء لهم الادارة « صندوق المقترحات » Suggestion Box فيوضـع بمكان ظاهر فى الجمعية ، ثم يرفع الى المجلس تقرير دورى بمضمون هذه الشكاوى والمقترحات .

وجميع الشكاوى – سواء كانت جدية أم غير جـدية – فيجب فحصها بدقة واعطاؤها ما تستحق من عناية ، فاذا وجد المجلس فى أسباب هذه الشكاوى أن المدير تصرف فى حدود اختصاصاته وجب عليه أن يقف بجانبه ، ثم ينظر فى السياسة المتبعة والعمل على تعديلها بما يحفظ الصالح للجمعية اذا كانت هى مبعث هذه الشكوى ، أما اذا وجد أن المدير أخطأ فيجب أن يطلب منه توضيـيح الموقف ، ثم يطلب منه كذلك تسـوية الموضوع مع العضو أو العميل الشاكى عن طريق خطـاب يكتب له أو تفاهم شفوى يتم معه ، فان من القواعد الحكيمة أن يعتبر المدير مسئولا عن علاقة الجمعية بالأعضاء العاملين وغيرهم من العملاء ، وأن يعمل على معالجة شكواهم .

وليكن مفهوما دائما أن سلوك المدير يختلف عن غيره من الأشخاص فيجب أن يكون قادرا على السيطرة على نفسه وكبح جماحها حتى يكون راغبا عن ايمان فى انابة غير فى السلطة بدلا من الاصرار على عمل كل شىء بنفسه . ان المدير يخطط وينظم وينسق ويراقب . ولكنه لا يقوم بعمل الآخرين ، بل انه فى الوقت الذى يبدأ فيه بالقيام بأى عمـل من

أعمال الآخرين ، يفقد صفته كمدير ، ان مهمته هى أن ينمى روح الفريق بين الآخرين ليتمكن من أداء العمل بواسطتهم[1] •

مهارة الادارة :

والمدير الماهر يجب أن تتوافر فى قيادته ثمانية عناصر[2] :

(ا) الانابة Delegation

وهى أن يخول المدير غيره سلطة القيام ببعض المسئوليات التى تدخل فى حدود سلطاته ومسئولياته ، ولكن النجاح فى هذه الانابة يعتمد كثيرا على درجة الثقة التى تتوافر فيمن سيخولون هذه السلطات ، كما تعتمد على موافقة الشخص الذى خولت له السلطات والمسئوليات بحيث تكون عنده الرغبة الصادقة فيها والعزيمة القوية على أدائها بما تنطوى عليه من مسئوليات وعلاقات •

والمدير الكفء اذا طلب اليه أداء مهمة معينة لا يقرر بنفسه كيفية أداء هذه الوظيفة ، بل يتخير من يستطيع أداءها واعداد الوسائل التى تمكنه من أدائها على خير وجه ممكن •

---

(1) Professor Michael Jucius. Chio State University, Modern Practices for Co-operative, Summary of First Annual Institute of Modern Management of The Co-operative Management, Development Program. Highland Park, Illinois, 1952.

(2) Analysis of the Functions of Directing and Co-ordinating Thomas H. Neison. Partner in Rogers, Slade and Hill, President of Executive Training, Incorporated, Fifth Annual Institute of Modern Management of the Co-operative, Management Development Program, Chicago, Illinois, 1956 — PP. 3-6.

(ب) العلاقات الانسانية الطيبة Good Human Relations

وهى تبدأ من ايمان المدير بأن الموظفين ليسوا من السلع التى تتعامل فيها الجمعية ، بل انهم بشر ، لهم حقوقهم ولهم مشاكلهم ، وفى نفوسهم آمال سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه ، ويمكن تحقيق العلاقات الانسانية الطيبة باتباع هذه القواعد :

١ — الاستماع الى الشكاوى والعمل على تحقيقها دون أن يكون فى تحقيقها تضحية بأهداف الجمعية .

٢ — اتخاذ أفضل الوسائل لاصلاح الأخطاء .

٣ — اظهار التقدير لكل من يؤدى عمله على خير وجه ممكن .

٤ — الحزم مع الاحتفاظ بروح الود والصداقة .

٥ — الاحتفاظ بمعنويات عالية بين الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم .

(ج) التوجيه الجيد لاتصالات العمل(١) Good Communication

ويقصد به توصيل الاوامر والمعلومات من الادارة الى مختلف المستويات الادارية فى العمل وبالعكس ، بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الذى تريده الادارة ، وهذا التوجيه الجيد يفيد فيما يلى :

(1) Professor Paul D. Bagwell. Head of Department, o Communications Skill.. Michigan State college, Fifth Annual Institute of Modern Management of the Co-operative Management Development Program. 1959, P. 22.

١ ــ معرفة مدى تجارب مختلف المستويات لأفكار الادارة .

٢ ــ تهيئة الفرصة أمام الجميع ليعبر كل عن رأيه ، ويشارك فى اتخاذ القرارات وبذلك يقبل الجميع على تنفيذ الأوامر والقرارات برضا واطمئنان .

٣ ــ التأكد من أن الأوامر تصل بدقة الى الذين يعملون فى المستويات الأدنى .

٤ ــ خلق مصادر بناءة من القوى العاملة .

(د) الادارة الاستشارية Consultative Management

ويقصد بها أن تعترف الادارة بالقوى العاملة التى تكون مسئولة عن تنسيق جهودها ، فتستشيرها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل ، ومن ثم يجب أن يكون هناك نوع من التقارب بين الادارة والمشرفين ، ثم ان نجاح هذه العلاقة الاستشارية يعتمد الى حد كبير على مهارة المدير فى توجيه الأسئلة ، بحيث تكون بطريقة تخلق من التجارب ما يساعد على تحقيق أهداف الجمعية .

(هـ) الدوافع الايجابية Effective Motivation

وايجاد مثل هذه الدوافع يتطلب اخبار الأشخاص لماذا يؤدون أعمالهم والبعد عن طريقة اصدار الأوامر التى يراد بها مجرد انجاز الأعمال ، فان تبصير الأشخاص بالأغراض التى من أجلها يؤدون أعمالهم مما يساعد على رضائهم الشخصى عن عملهم ، ويترتب على ذلك الارتفاع بمستوى الكفاية وتحقيق أهداف الجمعية .

تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات Development Cooperative Teams

ويجب على المدير أن يعمل على ايجاد روح التعـاون بين مختلف الفئات التى تعمل فى الجمعية،بحيث يسود هذا التعاون مختلف المستويات الادارية بالجمعية فان ذلك يساعد على تآلف الجهود ووحدة الجمعية .

النهوض بالمستويات الادارية المساعدة Developing Subordinates

وذلك يتطلب من المدير أن ينمى معلومات من يعملون معه ويزيدهم بكل ما يراه مفيدا فى زيادة الخبرة والقدرة ، وأن يغير من عاداتهم اذا كانت لا تتلاءم مع مصلحة العمل ومصلحتهم وأن يوجه ميولهم بشتى الوسائل الى النشاط النافع المثمر ، حتى يصبحوا قادرين وراغبين فيما يقوم به من تنسيق جهودهم فى العمل لتحقيق التوازن ، ثم تحقيق أهداف الجمعية .

القدوة الحسنة Self-Management

ثم ان القيادة الماهرة التى تجيد فن التوجيه والتنســيق يجب أن ترتقى الى مستوى المركز الذى تشتغله فى أخلاقها وسلوكها وتصرفاتها ، بحيث تعتبر قدوة فى كل ما تقوله أو تفعله .

والمعتقد أنه بتوفير القيادات التى تتصف بالقدرة والكفاية والقدرة وتطبيق القواعد العلمية للادارة ، ووضع البرامج اللازمة للتعليم والتدريب فان الادارة التنفيذية فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك تكون من الكفاية بحيث تؤدى مهمتها على خير وجه ، وتقوم بأعبائها على الوجــه الذى يحقق لهذه الجمعيات النجاح .

الأشكال التنظيمية للادارة التنفيذية :

اتماما للفائدة من هذا البحث ، نورد بعض الأشـــكال التنظيمية للادارة التنفيذية فى جمعيات التجزئة •

فهناك ثلاثة أشكال مختلفة للادارة التنفيذية فى الجمعيات المحلية (جمعيات التجزئة) ويتوقف أخذ الجمعيات بأحد هذه الأشـــكال على حجمها •

وأبسط هذه الأشكال هو ما تأخذ به الجمعية الصغيرة وهى جمعية القرية ، اذ أن الخطة الادارية التى تتبعها تتلخص فى أن يدير الجمعية مدير عام يطلق عليه (السكرتير الادارى (Managing Secretary وهو يقوم بأعمال السكرتارية التى تتعلق بالجمعية والتى غالبا ما تكون محدودة • ووظيفة المدير العام الرئيسية هى ادارة الجمعية والقيام بمهمة الشراء وتحديد الأسعار ، وهو يعتبر الرجل الأول الذى يقوم بالاشراف على جميع الخدمات التى يقوم بها مساعدوه •

ومثل هذا الشكل من الادارة التنفيذية فى الجمعيات المحلية مازال يوجد منه بقية فى المجتمعات الصغيرة • ويوجد بجوار المدير العام سكرتير يعمل بعض الوقت ، وهو عضو مجلس ادارة منتخب بواسطة الأعضاء ، ويتولى المهام التى تتعلق بمجلس الادارة ، كما يقوم بتسجيل الأعضاء فى دفاتر العضوية وفى بعض الأحيان يشارك مهمة الشراء اذا سمح وقت فراغه بذلك ، ويتقاضى فى نظير ذلك أجرا ضئيلا •

ويلاحظ أن الطريقة السابقة قد تقادمت ، اذ أن معظم الجمعيـــات الآن فى جانب الاستعانة بسكرتير معين يعمل طول الوقت •

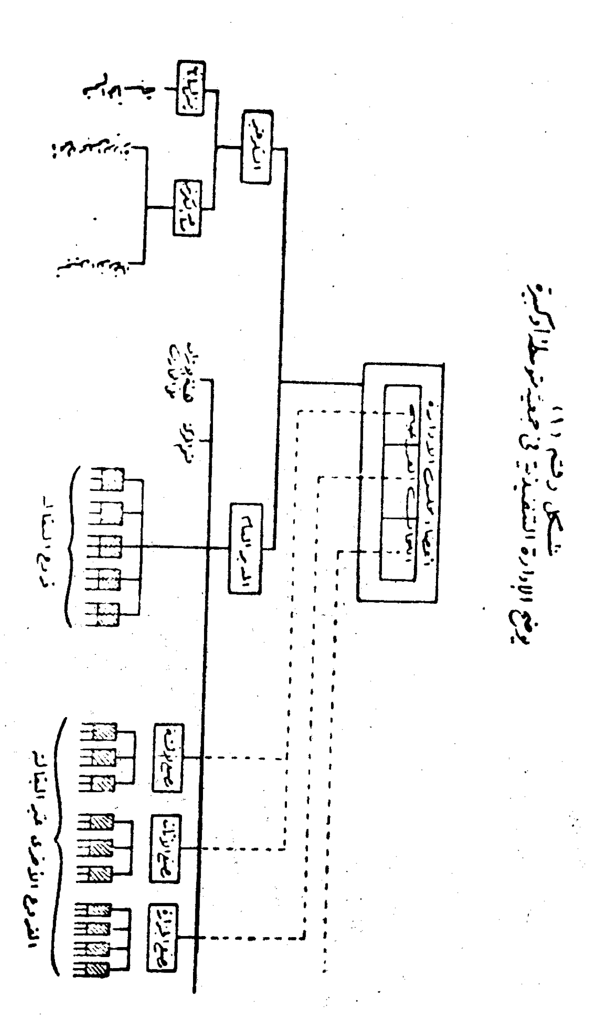
أما الجمعيات المتوسطة أو الكبيرة الحجم ، فانها غالبا ما تطبق فيما يتعلق بخطة الادارة التنفيذية بها ، أحدا من الشكلين الآتيين :

الشكل رقم (١) ومنه يتبين أنه يوجد على رأس التنظيم سكرتير ومدير عام .

يتولى السكرتير القيام بأعمال السكرتارية المهمة للجان التى يعقدها أعضاء مجلس الادارة ، ويشرف على قسم المحاسبة ، والأعمال المكتبية التى تتضمن تنظيم سجلات الأعضاء ، وعدد ما يمتلكه كل منهم من أسهم فى رأس مال الجمعية . كذلك معاملاتهم .

أما المدير العام فيقوم بمهمة الاشراف العام على النشاط التجارى Trading side ويدخل فى نطاق وظيفته الاشراف على القوى العاملة فى الجمعية ، كذلك المعدات الموجودة بها ، أما التفاصيل الخاصة بالتسعير والتى تتعلق بالأقسام الأخرى غير أقسام البقالة ، فتترك لمديرى الأقسام الفرعيين . هذا ويلاحظ أن المدير العام يعتبر الشخص الرئيسى والمسئول الأول عن القيام بعمليات الشراء الخاصة بالبقالة وفى بعض الأحيان عن أنواع أخرى من النشاط لا تدخل فى مهمة مديرى الأقسام أى أن المدير العام يقوم بمهمة الاشراف على قسم البقالة فى المركز الرئيسى وكل مايتعلق بالبقالة فى جميع الفروع ، والبقالة تكون معظم معاملات هذه الفروع .

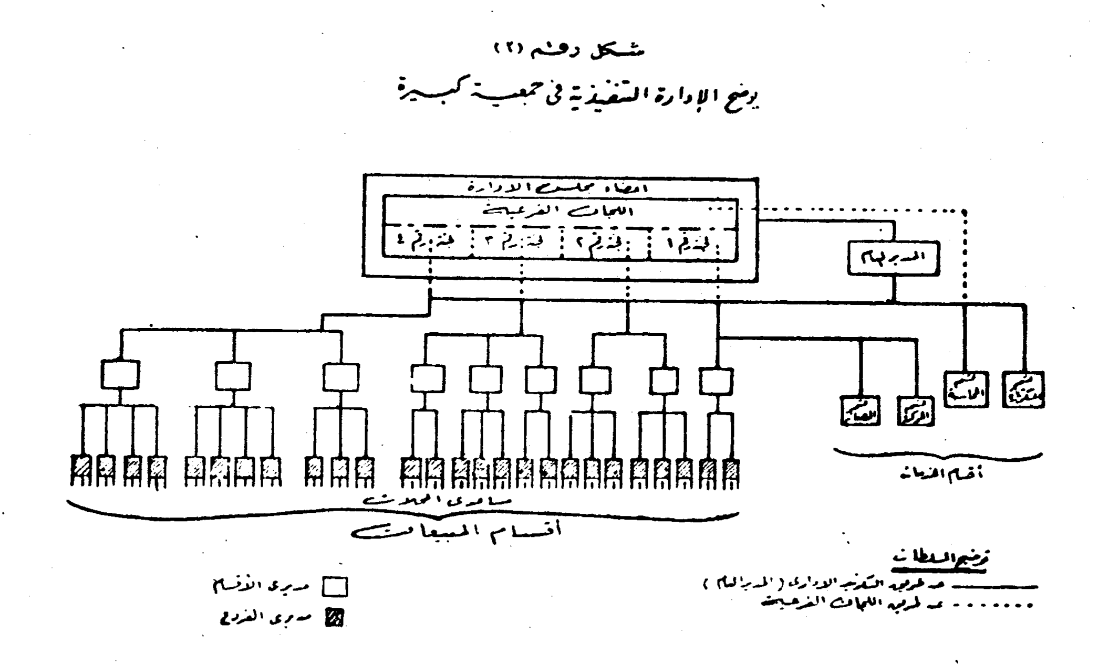
(١) الشكل منقول من كتاب « تعاون المستهلكين » لساندرز ، المرجع السابق ص ١٥ .



شكل رقم (١)
يوضح الإدارة التنفيذية فى جمعية متوسطة أو كبيرة

شكل رقم (٢)

وضع الإدارة التنفيذية في جمعية كبيرة



والشكل رقم (٢) يوضح طريقة أخرى للادارة التنفيذية فى جمعية كبيرة ويتبين منه أن الذى يرأس الجهاز التنفيذى مدير عام يطلق عليه السكرتير الادارى ، وجميع مديرى الأقسام يكونون مسئولين أمامه .

وتتميز الادارة التنفيذية فى هذا الشكل عن سابقه فى أن المدير العام يتحرر من بعض المهام التى يقوم بها مديرو الأقسام ، وبذلك يستطيع أن يوجه جانبا كبيرا من جهوده لادارة الجمعية بأسرها .

وكما هو واضح من الشكل فاننا نجد أن مدير القسم يكون مسئولا أمام المدير العام ، كذلك مديرى الفروع يكونون مسئولين أمام مديرى الأقسام .

ويلحق بالفروع محلات ، ويوجد بكل محل Shop عدد من المساعدين يقوم أحدهم بمهمة المدير أثناء غيابه فيكون مسئولا عن ادارته واستتباب النظام فيه . كما ويوجد بهذه المحلات عدد من الصبيان Errand Boys تكون مهمتهم توصيل المكاتبات بين مختلف الأقسام، وقد يستعان بهم فى توصيل الطلبات .

ويلاحظ أن مديرى الأقسام يكونون على صلة وثيقة باللجان الفرعية التى تشرف على نشاطهم ، اذ أنه يتفرع عن مجلس الادارة عدة لجان فرعية ، ويوضع كل عضو من أعضاء مجلس الادارة فى لجنة من هذه اللجان . ولا يتولى العضو فى الغالب أكثر من لجنة ، وتتقابل هذه اللجان الفرعية من آن لآخر ، وفى بعض الأحيان فى الحال قبل الاجتماع الكامل لأعضاء مجلس الادارة .

ادارة تعاونيات الاتحادات الاقليمية

أوضحنا من قبل أن القوانين التى تعمل فى ظلها الجمعيات التعاونية للتجزئة فى بريطانيا تسمح لجمعيتين أو أكثر من جمعيتين بانشاء جمعيات اتحادية يطلق عليها Federal Societies هذه الجمعيات تكون أساسا للقيام بانتاج سلع معينة ، أو أى نوع من أنواع الخدمات التى تكون الجمعيات المحلية فى حاجة اليها ، ومن أجل ذلك تتعاون هذه الجمعيات المحلية وتضم جهودها لتكوين الجمعية الاتحادية . ويمكن القول ان ديمقراطية الادارة بمفهومها الذى عرفنا ، فى الجمعيات المحلية للتجزئة غير موجودة فى هذه الجمعيات الاتحادية ، وذلك لأن الجمعيات المحلية تهتم اهتماما كبيرا بانتخاب أعلى الكفايات الفنية والادارية فى مجالس ادارة هذه الجمعيات ، ثم تترك بعد ذلك مهمة الادارة الدائمة ، الأمر الذى جعل الكثيرين يقارنون بين هذه الجمعيات الاتحادية والشركات المساهمة من الناحية الادارية ، أى أن ديمقراطية الادارة تكاد تكون معدومة ، استنادا الى أن أعلى هذه الكفايات والتخصصات التى توجد فى مجالس الادارة تكاد تكون عمليا وعلميا أقدر من غيرها على تصريف الامور ، لذلك تقتصر الرقابة هنا على مدى كفاية الانتاج والخدمات .

وهناك نقطة أخرى يسوقها البعض لتشبيه هذه الاتحادات بالشركات المساهمة ، ذلك أن هذه الاتحادات المحلية تكاد تكون فى معظم الأحوال متخصصة فى انتاج نوع واحد من السلع بدلا من انتهاج الأسلوب التطبيقى التعاونى الذى يستهدف مد المستهلكين بعديد من المنتجات والخدمات .

وقد دل التطبيق العملى أيضا على أن ادارة هذه الاتحادات المحلية تسير فى سهولة ويسر دون تدخل من جمعيات التجزئة التى ساهمت فى تكوينها .

ويوجد فى اسكتلندا عديد من هذه الجمعيات الاتحادية والتى وسعت منطقة خدماتها ، والتى منها مثلا الجمعية التعاونية الاتحادية للخبز United co-operative Baking society والتى تمد جميع أنحاء اسكتلندا ، كذلك جلاسجو وبلفاست بالخبز والبسكويت • وتعتبر هذه الجمعية من الجمعيات الناجحة جدا فى نشاطها ، هذا فضلا عن أنها تعتبر كبرى المنشآت فى العالم التى تقوم بمثل هذا النشاط •

وينتخب أعضاء مجلس ادارة هذه الجمعية وممثلاتها من الجمعيات الاتحادية من بين الجمعيات الأعضاء المساهمة فى تكوين الجمعية الاتحادية وغالبا ما يجتمع أعضاء مجلس الادارة أسبوعيا •

وهناك أسلوب آخر تتبعه بعض الجمعيات الاتحادية فى اسكتلندا ، وهى أن لا تختار الجمعيات الأعضاء من بينها أسماء لترشيحهم لعضوية مجلس الادارة ، بل تختار الجمعيات الأعضاء من بينها أسماء الجمعيات الناجحة التى ترى تمثيلها فى مجلس الادارة ، وبعد أن يتم اختيار اسم الجمعية يكون لكل جمعية انتخبت الحق فى أن ترسل الى عضوية مجلس ادارة الجمعيات الاتحادية من يمثلها فى المجلس •

كما وأن هناك قواعد سائدة ومطبقة بين الجمعيات الأعضاء ، وهى أنه لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس ادارة الجمعية الاتحادية ، وعضوية مجلس ادارة الجمعية التعاونية المحلية ،وينظر الى عضوية مجلس ادارة الجمعية الاتحادية على أنها نوع من الترقية ؛ نظرا لأن الأعضاء جميعهم من بين أعضاء مجالس ادارة الجمعيات المحلية ؛ وقد ترتب على ذلك أن مظعم الأعضاء غالبا مايكون سنهم فوق المتوسط •

وهناك نوع من الجمعيات الاتحادية يطلق عليه « الجمعية العمومية

الاتحادية المتخصصة » The national specialist fedral society

ومن هذه الجمعيات ، الجمعية التعاونية للصحافة Co-operative Press والجمعية التعاونية للطباعه Co-operative Printing Society (١) • وفى هذه الجمعيات أيضا الصعوبة الحقيقية التى تقابلها الحركة التعاونية فى بريطانيا هى تعذر تطبيق المفهوم الحقيقى لديمقراطية الادارة ، اذ بينما نجد أن الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة مثلا محط الاهتمام الشديد للجمعيات التعاونية المكونة لها ؛ كذلك الاتحادات المحلية على علاقة وثيقة بمجالس ادارة الجمعيات المكونة لها ، نجد على العكس من ذلك أن بعض هذه الجمعيات تعتمد فى ادارتها على النجاح الذى تبلغه فى نوع النشاط الذى تزاوله بعيدا عن ديمقراطية الادارة ، اذ أن نجاحها يجعل من كونها لا يجدون مبررا اطلاقا للتدخل • وهذه الظاهرة ملحوظة بصفة خاصة فى انجلترا على العكس من اسكتلندا التى يشتهر سكانها بغلبة السلوك التعاونى فى تصرفهم (٢) •

ومن أجل الأسباب السابقة يرى بعض الباحثين التعاونيين البريطانيين أنه يجب على الحركة التعاونية البريطانية أن تعتنق خطة أكثر تقدما من الخطط التى تتبعها الآن ، على أن يكون من شأن هذه الخطة أن تسمح

---

(١) تتعاون الجمعية التعاونية للصحافة ، والجمعية التعاونية للطباعة لاصدار صحف ومجلات للتعاونيين فى بريطانيا ومن بينها :

Co-operative News, Reynolds News, Women's Outlook, Co-operative Youth, Co-operative Review, Wheatsheaf.

يرجع فى ذلك الى « تاريخ التعاون » لامرى س. بوجارد ص ١١.

(٢) يرجع الى صفحة ٢٨١ من كتاب الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى بريطانيا تاليف ساندرز وفلورنس ونيرز .

بانشاء مثل هذه الاتحادات ذات الطبيعة الخاصة على أسس جديدة من شأنها تحقيق ديمقراطية الادارة .

تمويل الجمعيات الاتحادية الاقليمية :

أولا : ان الجمعيات الأعضاء هى التى تمول هذه الجمعيات الاتحاد . . غير مسموح للأفراد بالاندراج فى عضويتها ، أو الاشتراك فى تمويلها .

ثانيا : أن رأس المال المسهم لهذه الجمعيات غالبا مايكون من نوع الأسهم القابلة للتداول . وليس من نوع الأسهم الخاضعة للاسترداد[1] الا فى بعض الحالات النادرة الاستثنائية ، وفى مثل هذه الأحوال ينبغى أن يصدر مجلس ادارة الجمعية قرارا يأذن فيه بذلك ويشترط أيضا أن يسمح القانون النظامى للجمعية باتخاذ مثل هذا القرار .

والقاعدة العامة المتبعة هى أن تحدد كل جمعية محلية عدد الأسهم التى ستكتتب بها فى رأس مال الجمعية الاتحادية ، كما وتحدد أيضا تاريخ الاكتتاب . وفى الميعاد المحدد تدفع كل جمعية نصيبها بالكامل فى رأس مال الجمعية الاتحادية .

والسبب الذى من أجله يفضل دائما أن يكون رأس مال الجمعيات الاتحادية من نوع الأسهم القابل للتداول ، هو أن أموالها تستثمر فى أغراض الانتاج[2] الأمر الذى يترتب عليه ضرورة وجود رأس مال معلوم

---

(1) لمعرفة الفرق بين هذين النوعين من الأسهم يرجع الى كتابنا تطور التنظيم التعاونى .

(2) Cooperative Book-keeping II, by J.Jacques and T. Yound Cooperative Union, P. 255.

يمكن عن طريقه وفى حدوده رسم السياسة الاستثمارية للجمعية الاتحادية، هذا على عكس جمعيات التجزئة التى يسمح دوران البضاعة فيها بوجود مال سائل باستمرار .

ادارة الجمعيات بالجملة :

يعتبر تأسيس الجمعيات التعاونية للجملة حدثا بارزا فى تاريخ الحركات التعاونية لأى بلد من البلدان ، ذلك لأنها فى بداية انشائها تعمل على شراء السلع بالجملة من مصادر انتاجها الداخلية أو الخارجية ، ثم تدخل فيما بعد ميدان الانتاج . فتمكن جمعيات التجزئة من الوقوف أمام المنشآت الخاصة فى ميدان المنافسة ، وتمرينها على ذلك بالوقوف معها بعد أن كانت كل جمعية تقف وحدها فى الميدان ، وتعمل على مواجهة المنافسة بوسائلها الخاصة المحددة .

وقد سجلت جمعية الجملة الانجليزية فى ظل القانون القديم فى ١١ أغسطس سنة ١٨٦٣ .

كما سجلت الجمعية الاسكتلندية للجملة فى ٢٠ أبريل سنة ١٨٦٨ .

ديمقراطية الادارة فى جمعيات الجملة :

يكاد يكون من الصعوبة بمكان تحقيق ديمقراطية الادارة فى جمعيات الجملة لأنه اذا أعطى لكل جمعية صوتا واحدا ، كان معنى هذا أن تتساوى الجمعيات الكبيرة مع الجمعيات الصغيرة ، واذا كان التصويت يعتمد على حجم المعاملات التى تجريها جمعيات التجزئة الأعضاء مع جمعية الجملة فان معنى هذا أن تكون للجمعيات الكبيرة غالبية الأصوات ، وكذلك يكون الأمر حين يعتمد التصويت على عدد الأعضاء فى كل جمعية ، فان

هذا أيضـــا يعنى أن الجمعيات الكبيرة ســيكون لها الحظ الأوفر فى الأصـوات(1) .

ثم أنه اذا تســاوت الجمعيات صغيرها وكبيرها فى التصويت فى الجمعيات العمومية ، فان ذلك يؤدى الى سيطرة الجمعيات الصغيرة نظرا لكثرة عددها فى الغالب . وقد لا تكون هذه الجمعيات على جانب كبير من حسن التنظيم والادارة فلا يكون من المصلحة توليها مقاليد الادارة فى جمعيات الجملة ، هذا الى أن نشاطها قد يكون محدودا لا يمتد الى الآفاق التى ترتادها الجمعيات الكبيرة ومن ثم تعوزها الخبرة وعـدم القدرة على الاحاطة الشاملة بمختلف أنواع السلع والخدمات التى تحتاج اليها الحركة ، وبذلك تشعر الجمعية الكبيرة أن مصالحها قد أهدرت . وأن هذا يتنافى مع العدالة التى تستهدفها الحركة التعاونية فى نشاطها .

والعكس صحيح أيضا ، اذا كان التصويت يعتمد على حجم المعاملات التى تجريها جمعيات التجزئة الأعضاء مع جمعيات الجملة ، أو كان يعتمد على عدد الأعضاء فى كل جمعية من جمعيات التجزئة ، فان هذا يؤدى الى سيطرة الجمعيات الكبيرة ، ومعنى هذا وقوع ما تخشاه الجمعيات الصغيرة من عدم تمثيلها والاهتمام بمصالحها .

لذلك تلجأ بعض جمعيات الجملة فى سبيل التغلب على هذه الصعاب الى أن تنص فى قوانينها النظامية على أن للجمعيات صغيرها وكبيرها صوتا واحدا لكل منها باعتبارها عضوا فى جمعية الجملة ، وتمنحها أصواتا اضافية

---

(1) Lionel Smith. Croden and Grusic O' Brien. Co-operation. in Many Lands. (Manchester, England); Co-operative Union 1919 p. 1977.

تتناسب مع أعضائها ، أو مع قيمة معاملاتها كما لجأ البعض الآخر الى النص على حد أعلا من الأصوات يجب ألا تتعداه الجمعية مهما بلغت قيمة معاملاتها ، وهذا أقرب الى العدالة والى التوفيق بين وجهات النظر .

ديمقراطية الادارة فى جمعية الجملة الانجليزية :

وقـد طبقت الجمعية التعاونية الانجليزية لتجارة الجملة فى بادىء أمرها ؛ قاعدة أن يكون لكل جمعية من الجمعيات الأعضاء صوتا واحدا بصفتها عضوا على ألا يضاف اليه عددا آخر من الأصوات طبقا لعـدد الأعضاء الذين ينتمون اليها : وقد فشلت الجمعيات الصغيرة عام ١٨٠٨ حين حاولت أن تجعل جمعية الجملة تطبق قاعدة لـكل جمعية صـوتا واحدا[١] .

وفى عام ١٩٢١ تغيرت قواعد التصويت التى كانت تسير عليها الجمعية التعاونية الانجليزية لتجارة الجملة ، فأصبح لـكل جمعية من الأعضاء صوتا واحدا بصفتها عضوا ، يضاف اليه عدد من الأصوات يتناسب مع قيمة معاملاتها[٢] فيكون للجمعية صوت اضافى عن العشرة آلاف جنيه انجليزى الأولى من معاملاتها فى العام المنصرم . وصوت اضافى آخر عن كل معاملاتها تبلغ قيمتها عشرين ألفا من الجنيهات الانجليزية[٣] .

---

(١) Percy Redferen; The Story of the C.W.S. Manchester. Eng. The Co-operative Wholesale Society Ltd., 1913. PP. 47-49.

(٢) Percy Redfern; The New History of C.W.S. London T. M. Dent and Sons, Ltd. 1939, PP. 254-245.

(٣) تغيرت هذه النسبة حديثا فأصبح للجمعيات المحلية المشتركة فى جمعية الجملة الانجليزية صـوت اضـافى عن ما قيمته ١٢٫٥٠٠ جك من معاملاتها وصوت اضافى آخر عن كل مشتريات بعد ذلك قيمتها ٢٥٫٠٠٠جك

يرجع فى ذلك الى Ibrahim A. Hiemeimy; The Development and Organization of The Scottish Co-operative Movement, 1955, P. 272.

ويجتمع الأعضاء كل ثلاثة شهور فى السبت الثالث والرابع من كل شهور يناير وأبريل ويوليو وأكتوبر وقد وجد أن العقبات المالية قد تحول دون حضور جميع الأعضاء اذا نص على أن يكون مقر الاجتماع فى مانشستر فقط ، من أجل ذلك نص القانون النظامى للجمعية على عقد اجتماعات فى جهات مختلفة حتى يتيسر للأعضاء مهمة حضور هذه الاجتماعات وعلى ذلك تعقد ثمانية اجتماعات اقليمية فى كل من نيوكاسل، ولندن ، وسوث ويلز ، وبريستولى ، وكمبرلاند ، ومدلاند ، ويوركشير .

وتعقد هذه الاجتماعات المختلفة فى نفس الوقت من مساء يوم السبت المحدد ويعرض عليها جدول أعمال موحد ، وتؤخذ الأصوات على المواضيع المعروضة وفى السبت التالى لهذه الاجتماعات الاقليمية يعقد اجتماع نهائى فى مانشستر يعرض فيه نفس جدول الأعمال للحصول على عدد الأصوات النهائية ، اذا أن كل جمعية من الجمعيات الأعضاء تتلقى تذاكر معدة خصيصاً لحضور هذه اجتماعات ، وموضح بهذه التذاكر قوة التصويت لكل جمعية ويلاحظ أن هذه التذاكر يمكن للجمعيات الأعضاء استخدامها فى أى من الاجتماعات الاقليمية أو فى الاجتماع النهائى الذى يعقد فى مانشستر . على أن يكون مفهوما أنه لا يمكن استخدام هذه التذاكر مرتان بأى حال من الأحوال . كما ينبغى أن يكون مفهوما أيضا أنه لا يسمح فى هذه الاجتماعات بالتصويت عن طريق الانابة no proxy voting الا فى حالة الجمعيات التى توجد خارج مناطق انجلترا ، وأيرلندا ، وتشانل أيلاندز ، وآيل أوف مان Isle of Man

مجلس الادارة فى جمعية الجملة الانجليزية :

ويتكون مجلس ادارة جمعية الجملة الانجليزية من ثمانية وعشرين عضوا ، ١٤ عضوا من مانشستر ، وستة أعضاء من نيوكاسل ، وثمانية عن

لندن ، وقد تقدمت الجمعيات الأعضاء باقتراح عام ١٩٣٧ وأخذ به منذ عام ١٩٣٩ ومن مقتضاه السماح لأكبر عدد من المناطق بالاشتراك فى عملية انتخاب أعضاء مجلس الادارة ؛ وذلك بأن يشترك عدد من الجمعيات فى كل حى أو منطقة فى انتخاب اثنين أو ثلاثة من المرشحين عنه ، وذلك تبعا لحجم المنطقة ، وتدرج أسماؤهم فى قوائم الترشيح التى تبلغ لمختلف الجمعيات فى شتى أنحاء البلاد ؛ ويتفرع عن المجلس ثلاث لجان وهـذه اللجان الثلاثة هى :

١ — لجنة التسويل والممتلكات Finance and Property

٢ — لجنة البقالة Grocery

٣ — لجنة المنسوجات والصناعات المرتبطة
Drapery and Allied Traders

وتتكون كل لجنة من هذه اللجان(١) من أربعة أعضاء ، ثم ان لرئيس الجمعية الحق فى حضور أى اجتماع من اجتماعات هذه اللجنة . كما ينقسم عمل كل لجنة الى قسمين ، ولكل قسم من أقسام اللجنة مقـرر Convener أى أن لكل لجنة من اللجان مقرران ، فمثلا لجنة التسويل والممتلكات لها مقرران ، مقرر للأمور المـالية ، وآخر لشئون الممتلكات. بينما لجنة البقالة تنقسم الى قسمين ، قسم خاص بالتوزيع وقسم خاص بالانتاج ، ولكل قسم من هذه الأقسام له مقرره الخاص ، ويتولى كل مقرر رئاسة الجلسة عندما تثار أو تناقش المواضيع التى تتعلق باختصاصه، ويجتمع المجلس أسبوعيا ، ويناقش التقارير التى تصل اليه من المقررين

---

(١) رجاء النظر الى الشـكل الذى يوضـح الادارة فى جمعية الجملة الانجليزية وقد نشرناه .

عن الأمور التى بحثتها اللجان فى الأسبوع السابق ، وكل لجنة من هــذه اللجان تجتمع مرة على الأقل كل أسبوع ؛ وتعقد هذه اللجان مقابلات مع مدير الأقسام التى تعمل فى اختصاصها .

أى أن المجلس لا ينحصر اهتمامه فى تكوين السياسات ، بل يعنى كذلك بما تتطلبه الادارة اليومية ، لأن كثيرا من الأمور التى تعرض على المجلس تتعلق بتغيرات الأسعار ، وتعيين الأشخاص فى المناصب الرئيسية ، كمدير الأقسام وغير ذلك من الوظائف الرئيسية . ولكن هــذا لا يمنع من تقرير أن المهمة الأساسية للمجلس هى تحسين السياسات .

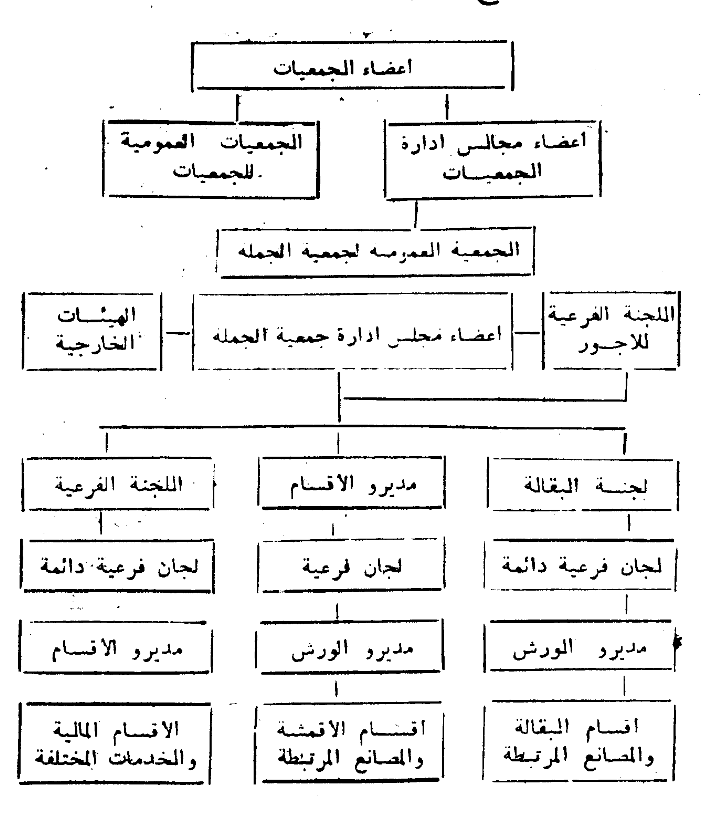
ويلاحظ من الناحية العلمية أنه كثيرا ما يحدث أن يتقدم رؤساء الأقسام باقتراحات ليبحثها المجلس وتكون هــذه الاقتراحات موضــع الاعتبار والعناية .

وأعضاء مجلس الادارة فى الجمعية التعاونية الانجليزية للاتجار بالجملة ينتخبون على أساس جغرافى . والقيد الوحيد الموضوع ، هو أنه لا يجوز أن يكون للجمعية المحلية الواحدة أكثر من عضو واحد داخل المجلس .

ومما يسترعى الانتباه أن أعضاء مجلس الادارة المنتخبون يظلون دائما فى وظائفهم . فقد جرى التقليد على اعادة انتخابهم ، الى درجة أن العضو أصبح لا يترك مكانه فى الغالب الا بالوفاة أو التقاعد .

مما تقدم يتبين أن جمعية لندن للجملة ، تأخذ بنظام التفرغ الكامل لأعضاء مجلس الادارة وان هؤلاء الأعضاء يفترض فيهم دائما أن يكونوا على جانب كبير من الخبرة والدراية بحيث يتمكنون من القيام بأعبــاء وظائفهم داخل المجلس بكفاية تامة ؛ وهذا ما يفسر أن الحركة التعاونية

شكل يوضح هيكل الادارة في جمعية الجملة الانجليزية



ملحوظة : تمثل جمعية الجملة الانجليزية في كثير من الهيئات الخارجية كجمعية نيوزيلاند الانتاجية ، وكثير غيرها من التنظيمات والاتحادات التعاونية .

الاستهلاكية فى بريطانيا تعيد انتخابهم باستمرار لضمان الاطمئنان الى الكفايات اللازمة .

ديمقراطية الادارة فى جمعية الجملة الاسكتلندية :

اتبعت الجمعية التعاونية الاسكتلندية للجملة منذ انشائها قاعدة اعطاء كل جمعية من الجمعيات الأعضاء صوت واحد باعتبارها عضوا ، وتعطى أكبر الجمعيات المتعاملة فى العام المنصرم خمسين صوتا اضافيا ، ثم تعطى بقية الجمعيات الأعضاء على معاملاتها عددا من الأصوات يتناسب مع ما خص الصوت من معاملات بالنسبة لأكبر الجمعيات المتعاملة[1] .

ويدير الجمعية مجلس للادارة يتكون من أثنى عشر عضوا مدة عضوية كل منهم سنتان ، والمكافأة السنوية التى تحدد لأعضاء المجلس نظير الادارة تكون مرتفعة نسبيا لكل من رئيس المجلس والسكرتير عن المكافآت السنوية التى تحدد لبقية أعضاء مجلس الادارة . ومدة عضوية جميع أعضاء المجلس قابلة التجديد . والمتبع من الناحية العملية أن يجدد انتخابهم الى أن يبلغوا سن التقاعد .

ويتفرع عن المجلس ثلاث لجان فرعية ، ويكون لرئيس المجلس الحق بحكم وظيفته Ex Officio فى أن يحضر أى اجتماع من اجتماعات هذه اللجان الفرعية ، نجد انه من الناحية العملية قلما يستعمل مثل هذا الحق ، وتصرف مجريات الأمور اليومية عن طريق هذه اللجان الفرعية .

---

(1) Consumers, Co-operation in Great Britiain By Carr, Saunders and Others, P. 150.

ويختلف مجلس ادارة الجمعية الاسكتلندية للجملة عن مجلس ادارة الجمعية الانجليزية فيما يأتى :

اولا : رئيس مجلس الادارة تنتخبه الجمعيات الأعضاء بعكس الحال فى جمعية الجملة الانجليزية حيث ينتخب أعضاء مجلس الادارة فيما بينهم رئيس مجلس الادارة .

ثانيا : ينتخب الأعضاء سكرتيرا للمجلس ويكون له حق التصويت على العكس من جمعية الجملة الانجليزية التى يعين مجلس الادارة فيها السكرتير من غير أعضاء المجلس ، وبالتالى لا يكون له الحق فى التصويت

ثالثا : ان الاثنى عشر عضوا المنتخبين ، لاينتخبون على أساس المناطق الجغرافية ، وهذا على عكس جمعية الجملة الانجليزية ينتخب فيها أعضاء المجلس على أساس مناطق لكل من مانشستر ونيوكاسل ولندن .

ويلاحظ أن الذى يرشح لعضوية المجلس ينبغى ان يكون من الذين اشتهروا بالولاء لجمعيته ومضى على تعامله خمس سنوات أو أكثر على الأقل ، وأن تكون هذه الجمعية من بين الجمعيات المندرجة فى عضوية الجمعية الاسكتلندية للجملة . ويتم ترشيح رئيس المجلس وعضوين آخرين فى الاجتماع ربع السنوى الذى يعقد فى شهر يونيو ، على أن يتم الانتخاب فى الاجتماع التالى الذى يعقد فى شهر سبتمبر . ثم يتم بعد ذلك ترشيح ثلاثة أعضاء آخرين فى الاجتماع الذى يعقد فى شهر ديسمبر على أن يتم انتخابهم فى الاجتماع التالى الذى يعقد فى شهر مارس . وفى الاجتماع الذى يعقد فى شهر يونيو التالى يتم ترشيح سكرتير المجلس وعضوين آخرين على أن يتم انتخابهم فى شهر سبتمبر التالى . وفى الاجتماع الذى يعقد فى شهر ديسمبر التالى يتم ترشيح الثلاثة أعضاء الباقين على أن يتم انتخابهم فى الاجتماع الربع سنوى التالى الذى يعقد فى شهر مارس .

وحتى يتم انتخاب الأصلح من بين المرشحين يسمح لكل جمعية أن تقدم بيانا موجزا عن العضو الذى ترشحه وتقوم جمعية الجملة بتوزيعه على الأعضاء ، على أن يتضمن هذا البيان الموجز عمر المرشح ومدة عضويته فى الجمعية والمراكز التى شغلها سواء فى الحركة التعاونية أو الحركة النقابية أو الأوساط الاجتماعية بوجه عام • وقد كان محددا فيما مضى أن لاتزيد قيمة الحملة الاعلانية عن عشرين جنيها ، وأن تتولى جمعية الجملة نيابة عن المرشحين مراجعة البيانات المقدمة من الجمعيات الأعضاء وارسال جميع البيانات الى الجمعيات الأعضاء مرفقة بقوائم التصويت •

راس المال فى جمعيتى الجملة :

تعمل الجمعيات التعاونية للجملة على توفير المال اللازم لها منذ انشائها . ولهذا ينص فى قوانينها النظامية على وجوب مساهمة من يرغب من الجمعيات فى عضويتها بمقدار معين فى المال يتناسب مع عدد أعضائها ، فمثلا الجمعية التعاونية الانجليزية للجملة تفرض على الجمعيات المحلية التى ترغب فى الانضمام الى عضوية جمعية الجملة أن تسهم عن كل اثنين[1] من أعضائها بسهم قيمته ٥ جنيهات انجليزية •

---

(1) Consumers Co-operation In Great Britain, By: A.M. Carr. Saunders, P. Sargant Florence and Robert Peers. George Allen and Unwin Ltd., 1942, p. 134.

See also : Handbook for members of Co-operative Committees, By : F. Hall. The Co-operative Union Limited, Manchester 1931, P. 31.

ويلاحظ ان هذا الشرط يتغير من وقت لآخر ، ويلتزم الأعضاء الجدد بتنفيذ القواعد السارية عند تاريخ التحاقهم بالجمعية ولا تسرى هذه القواعد على الأعضاء القدامى الا اذا رغبوا مختارين فى ذلك .

والأسهم التى يكتتب فيها الأعضاء تكون من النوع القابل للتداول، ولا يشترط أن تدفع قيمتها بالكامل عند الانضمام ، ولكن الفائدة لرأس المال لا تدفع الا اذا اديت قيمة الأسهم الكاملة •

وتشترط جمعية الاسكتلندية (S.C.W.S.) لعضويتها أن تكتتب الجمعيات المحلية بسهم لكل عضو من أعضائها قيمته جنيهان ؛ وأن تتعهد بزيادة الاكتتاب فى أسهم رأس المال كلما زاد عدد الأعضاء •

ويجوز للجمعية التى ترغب فى الانضمام أن تدفع ما قيمته شلن عن كل سهم ، والجزء الباقى يدفع عن طريق العائد والفوائد المستحقة ، ولها أن تدفع فى أى وقت الباقى مرة واحدة ، أو على دفعات حسب ما تقتضيه مصالحها(١) •

قروض جمعيتى الجملة :

تعتمد جمعيتا الجملة فى بريطانيا على رأس المال فى تمويلها ، وعلى الاحتياطات والأرباح التى لم توزع ، وقد تطرأ على كل جمعية ظروف تحتاج منها الى أموال اضافية فتلجأ الى الاقتراض ، على أن تسدد القرض فى خلال مدة معينة متفق عليها أو فى نهايتها ، وقد تلجأ الى زيادة الائتمان من قبل الدائنين أو الموردين •

وتلعب القروض دورا مهما فى تمويل جمعيتى الجملة ، وذلك نظرا لأنهما يحسنان استخدام هذه القروض • هذا فضلا عن أن هذه القروض تقترن بسلامة مراكز جمعيتى الجملة المالية •

---

(١) F. Hall المرجع السابق ص ٣٩٤ •

وقد بلغت قيمة قروض الجمعية الانجليزية التعاونية للجملة فى عام ١٩٥٠ مبلغا وقدره ١١٦ر٤٣٥ر٤٤٤ جنيه انجليزى أى ما يزيد على خمسة أضعاف قيمة رأس المال فى نفس العـام والذى كان يبلغ ٢٠ر٦٩٧ر٢٨٨ جنيه انجليزى وكذلك بالنسبة للجمعية الاسكتلندية التعاونية للجملة بلغت قيمة قروضها مايزيد على خمسة أضعاف قيمة رأس المال ، اذ أن قروضها بلغت فى عام ١٩٥٠ مبلغـا وقدره ١٣ر٨٠٣ر١٩٦ جنيه انجليزى ، بينما كانت قيمة رأس المال تبلغ ٢ر٣٨١ر٩٤٠ جنيه انجليزى وقد أخذت النسبة بين قيمة القروض وقيمة أسهم رأس المال تتناقص تدريجيا حتى وصلت فى كل الجمعيتين فى عام ١٩٥٩ الى ما يقرب من الضعف فقط (ينظر جدول رقم ٢٨) .

جدول رقم (٢٨)

يوضح مقدار ما عقدته جمعيتا الجملة الانجليزية والاسكتلندية من قروض مقارنا مع راس المال فيما بين عامى ١٩٥٠ و ١٩٥٩

السنة	الجمعية الانجليزية التعاونية للجملة		الجمعية الاسكتلندية التعاونية للجملة	
	اسهم راس المال	القروض	اسهم راس المال	القروض
	ج . ك	ج . ك	ج . ك	ج . ك
١٩٥٠	٢٠ر٦٩٧ر٢٨٨	١١٦ر٤٣٥ر٤٤٤	٢ر٣٨١ر٩٤٠	١٣ر٨٠٣ر١٩٦
١٩٥١	٢٠ر٨١١ر٩٥٣	٩٥ر٦٣٠ر١٧١	٢ر٨٢٤ر٨٧١	١١ر٥١٥ر٥٤٢
١٩٥٢	٢٣ر٧٩٢ر٦٢٦	٩٠ر٤٠٠ر٢١٣	٣ر٤٣٩ر٦٣٠	١٠ر٩٦١ر٢٢٠
١٩٥٣	٢٥ر٧٠٨ر٣٤٣	٩٢ر١٠٣ر٠٧٨	٣ر٧٠٩ر٢٥٤	١١ر٢٤٢ر٦٥٦
١٩٥٤	٢٧ر٤٨١ر٠٦٤	٩٣ر٨٥٧ر٠٤٥	٤ر٤٤٠ر٣٤٥	١١ر٤٠٨ر٠١٠
١٩٥٥	٢٨ر١٠٩ر٦٠٣	٩٣ر٣٩٤ر١١٦	٤ر٤٣٤ر٤٥٩	١١ر٠٦٦ر٧٨١
١٩٥٦	٢٨ر٧٤٣ر٤٧٣	٨٦ر٦٠٥ر٥٨٩	٤ر٥٣٩ر٨٠٢	١٠ر٥٥٩ر٥٧٦
١٩٥٧	٢٩ر٢٩٣ر٦٣٥	٨٠ر٧٢٨ر٤٨٥	٤ر٥٨٤ر٧٧٢	١٠ر٣٩٩ر٢٨٠
١٩٥٨	٣٠ر١٧٤ر٣٩٢	٦٩ر٣٧٤ر٢٥٨	٤ر٧٧٠ر٩٧٩	٩ر٨٧٢ر٤٧٥
١٩٥٩	٣٠ر٤٧٨ر٩٠٨	٦١ر٦٥٦ر٦٠٠	٤ر٨٧٧ر٠٣٧	٨ر٥٧٩ر٠٠٠

(1) A Review of 1954 cmd 1959 Co-operative Statistics Union Ltd., Manchester.

والمعتقد أنه مما يسر على مثل هاتين الجمعيتين عقد مثل هذه القروض الضخمة ، سلامة مراكزها المالية . وتوافر الكفايات الفنية والادارية بها .

ديمقراطية الادارة فى جمعية الجملة الانجليزية الاسكتلندية المشتركة :

تتكون الجمعية العمومية لجمعية الجملة الانجليزية الاسكتلندية المشتركة من أعضاء مجلس ادارة جمعية الجملة الانجليزية وعددهم ثمانية وعشرون ، وأعضاء مجلس ادارة جمعية الجملة الاسكتلندية وعددهم اثنى عشر عضوا . وتنعقد الجمعية العمومية العادية مرة كل ستة أشهر ، ولكل عضو من الأعضاء صوت واحد . وقد تضمن القانون النظامى للجمعية بعض البنود التى تدخل فى اعتبارها احتمالات المستقبل فى حالة اذا ما تغير عدد أعضاء مجالس ادارة كلا من الجمعيتين أو اذا ما انضم الى الجمعية الانجليزية المشتركة عضو آخر من الجمعيات .

ويتكون مجلس ادارة الجمعية المشتركة من ثمانية أعضاء ، تختار جمعية الجملة الانجليزية من بين أعضائها ستة أشخاص ، كما تختار جمعية الجملة الاسكتلندية من بين أعضائها شخصان .

وتعين الجمعية العمومية السكرتير واثنين من المراجعين . ويتولى مهمة القيام بأعمال المحاسبة فى الجمعية المشتركة محاسبى الجمعيتين (جمعية الجملة الانجليزية وجمعية الجملة الاسكتلندية) وذلك بحكم مناصبهم ، فعليهم الاشراف على الدفاتر المختلفة . واعداد موازين المراجعة للاجتماع النصف السنوى .

ولمجلس ادارة الجمعية الانجليزية المشتركة ، الحق فى عقد قروض

أو قبول ايداعات تصل الى عشرة أمثال رأس مال أسهم الجمعية ، على أن لا تزيد نسبة الفائدة عن ٥٠٪ ، أما اذا كانت هناك ظروف تتطلب الحصول على قروض بنسبة أعلى من ذلك فينبغى الحصول على موافقة الجمعية العمومية .

ويستخدم الفائض الذى تحققه الجمعية فى تكوين المخصصات(١) الآتية :

١ ــ استهلاك الاصول بالمعدلات المتفق عليها فنيا .

٢ ــ قيمة فائدة رأس المال .

٣ ــ تكوين احتياطى لايقل عن ٥٪ من الربح الصافى لاستخدامه لصالح شئون المنطقة فى الجوانب التى تقررها الجمعية العمومية .

٤ ــ تكوين رصيد خاص لاستخدامه فى اعطاء منح بحيث لا يقل هذا الرصيد عن ١٪ من الربح الصافى .

٥ ــ توزيع عائد على الأعضاء بنسبة مشترياتهم .

وينبغى أن تقر الجمعية العمومية فى اجتماعها النصف سنوى هذه المخصصات ولها أن تغير منها أو تضيف اليها وفقا لما تراه مناسبا للصالح العام .

---

(١) Handbook for members, by : F. Hall, P. 319.

يؤمن الباحثون(1) فى بريطانيا بأن التنظيمات التعاونية ما هى الا تنظيمات اقتصادية تعمل فى ظل المنافسة القائمة بينها وبين المنشآت الاقتصادية ذات النشاط المماثل ، ومن أجل ذلك يرون ضرورة تطبيق قواعد جديدة لتحقيق مفهوم ديمقراطية الادارة سواء فى جمعيات التجزئة أو فى الجمعيات الاتحادية الاقليمية أو جمعيات الجملة .

ومن رأى هؤلاء الباحثين أن التطور الاقتصادى الذى تختاره بريطانيا ، ووجود منشآت منافسة سواء فى مجالات الانتاج أو التوزيع يحتم ضرورة تطوير الأساليب الأدارية التى تسير عليها الحركة التعاونية، والأخذ بأساليب جديدة تساير منطق التطور وتحتفظ بالمفاهيم الديمقراطية الادارة كأسلوب مميز للحركة التعاونية .

وفيما يتعلق بجمعيات الجملة مثلا فان اللجنة ترى أنه عند ادارتها ينبغى أن يكون هناك اتجاها نحو الفصل بين موضوعين :

---

(1) نوجه النظر بصفة خاصة الى القرار الذى اصدره المؤتمر التعاونى العام فى بريطانيا عام ١٩٥٥ والذى عقد فى مدينة ادنبرة باسكتلندا ، ومن مقتضى هذا القرار تشكيل لجنة على مستوى عال على أن توضع جميع الامكانيات تحت تصرفها لتيسير مهمتها التى تتعلق بمراجعة النظم التى تسير عليها الحركة التعاونية فى بريطانيا واقتراح ما تراه من حلول ، وقد شكلت اللجنة برياسة مستر جيتسكل الزعيم العمالى المشهور وعضوية مس مرجريت دجى ، وبروفسور د.ت. تاهى ، والكولونيل س.ل هاردى ، ومستر موراى ، ولارى هل ، وقد قدمت اللجنة تقريرها فى عام ١٠٥٨ ويحتوى على ٣٢٠ صفحة وعنوان التقرير
«Co-operative Independent Commission Report», Co-operative Union Ltd., 1958.

اولا — ديمقراطية الادارة Democratic Control

ثانيا — الادارة المهنية Professional Management

أما ديمقراطية الادارة ، فهذه ينبغى أن يقوم بها أعضاء مجالس ادارة منتخبون • على أن يكون مفهوما أن مهمتهم الأساسية الأولى هى القيام بمهام الاشراف والرقابة ، وهذه المهام يمكن لأعضاء مجالس الادارة المنتخبون لبعض الوقت Part-time أن يؤدونها بكفاية •

أما الادارة المهنية ، فينبغى أن يتولاها اداريون محترفون يعملون طول الوقت يتصفون بالكفاية والخبرة والقدرة على تطبيق الأساليب الادارية الحديثة •

ويترتب على الأخذ بالمفاهيم السابقة اعتبار أسلوب ديمقراطية الادارة المتبع الآن فى جمعيات الجملة سواء الانجليزية أو الاسكتلندية فى ظل الظروف الحالية غير مناسب[1] •

We have formed the opinion that this system is not under present-day conditions, appropriate.

والسبب الذى من أجله ترى اللجنة أن أسلوب ديمقراطية الادارة المتبع الآن غير مناسب ، هو أن مجلس الادارة المنتخب ديمقراطيا يمارس وظيفتان مختلفان تماما ؛ هاتان الوظيفتان ينبغى أن نوضح طبيعة كل منهما ، وأن لا يحدث بينهما أى نوع من أنواع التضارب أو الاحتكاك أو الازدواج ، وهاتان الوظيفتان هما ديمقراطية الادارة ، والادارات المهنية • واذا كان الاختلاف بين طبيعة الوظيفتين لم يكن ملحوظا بدرجة

(١) سبق أن اوردنا راى اللجنة باللغة الانجليزية .

كبيرة فيما مضى ، فانما يرجع ذلك الى أن جمعيات الجملة كانت صغيرة الحجم نسبيا ، أما الآن فان جمعيات الجملة تعتبر من كبريات المنشآت التجارية فى البلاد ، والمتوقع أنه اذا استمر الحال على الأخذ بمفهوم ديمقراطية الادارة بالوضع الحالى ، أن ينعكس أثره على الجمعيات بحيث تنخفض مستوى كفايتها دون أن تتمكن الجمعيات حتى من تحقيق ديمقراطية الادارة بمفهومها الحقيقى الذى تعنيه الحركة التعاونية .

وهناك حقيقة ينبغى أن تفهم جيدا ، وهى أن المنشآت التجارية الحديثة فى حاجة ماسة دائما الى الخبرات الفنية ، وأن الرجل العادى بخبراته وامكانياته المحدودة لم يعد فى ستطاعته ادارة التنظيمات التعاونية وفقا للأساليب العلمية الحديثة ، الأمر الذى يقف حائلا دون نموها وتقدمها .

ليس هناك من ينكر أنه يوجد فى مجالس ادارة جمعيات الجملة أشخاص أدوا خدمات جليلة للحركة التعاونية ، غير أنه يمكن القول أيضا دون محاولة للتقليل من شأن أحد بأن التطورات الضخمة الهائلة فى النظم التجارية الحديثة تتطلب رسم السياسات التى تمكن الجمعيات من مسايرة هذا التطور ومقابلة التوسع الذى تقوم به المنشآت التجارية المنافسة .

كما وأن هناك حقيقة أخرى ينبغى أن ندخلها فى الاعتبار وهى أن انتخاب أعضاء مجالس ادارة جمعيات الجملة يكون من بين أعضاء مجالس ادارة الجمعيات المحلية وهذه الجمعيات تعتبر صغيرة نسبيا اذا ما قورنت من حيث الحجم أو رقم الأعمال بجمعيات الجملة ، أو بالمشاريع الضخمة

---

(١) النص الحرفى لرأى اللجنة التى شكلها الاتحاد التعاونى البريطانى لمراجعة النظم التعاونية وقد ورد بصفحة ٢١٨ من التقرير المشار اليه .

الحديثة ، هذا فضلا عن أنه يمكن القول أن هناك قليلا جدا من بين أعضاء مجالس ادارة الجمعيات المحلية من قد يكون له خبرة سابقة بالانتاج أو تجارة الجملة وهناك اعتقاد بأنه لا يمكن الجزم بأن بعض الجمعيات التعاونية المحلية التى تتميز بالقدرة والكفاية على استعداد لأن تخوض معارك الانتخابات لكى ترسل ممثلا عنها فى عضوية مجلس ادارة جمعية الجملة ، ولو فرض ورشحت بعض هذه الجمعيات من يمثلها ، فليس هناك ما يؤكد انتخابهم • ذلك لأن الانتخابات غالبا ما تكون فى صالح أولئك الذين استطاعوا أن يكسبوا ود الرأى العام للتنظيمات التعاونية بغض النظر عما تتطلبه الوظائف المختلفة للمجلس من قدرات مهنية • والمعتقد أن هذه الحقيقة ليس المقصود من ورائها احراج أى فرد الا ابراز بعض المظاهر الملموسة ، وان كان هذا لا يمنع اطلاقا أن تكون هناك خبرات على جانب كبير من القدرة والكفاية داخل المجلس ، الا أنه يمكن الجزم أيضا أنه لا يمكن أن يضم المجلس عن طريق الانتخابات جميع الكفايات الفنية والادارية اللازمة لادارة مشروعات كبيرة كجمعيات الجملة التعاونية ، وما تطرقه من آفاق التصنيع والخدمات المختلفة •

وقد كان رأى اللجنة قاطعا فى أن الأسلوب المتبع حاليا فى ادارة جمعيات الجملة قد فشل فى تحقيق ديمقراطية الادارة •

«The present system also fails, in our view, to fulfil the essential requirements of democratic control.»

وقد استند أعضاء اللجنة فى رأيهم هذا الى أن أعضاء مجالس ادارة جمعيات الجملة منهمكون تماما فى أشغالهم ، اذ أنهم بحكم مناصبهم مسئولون عن تصريف الامور اليومية ، هذا بالاضافة الى قيامهم بالرحلات الداخلية والخارجية التى يتطلبها عملهم ، وما يرتبطون به من التزامات

آخرى شبه سياسية ، كل هذا يثقل كاهلهم الى الدرجة التى يمكن القول معها أنه ليس لديهم الوقت الكافى الذى يسمح بالجلوس والتفكير(1) .

«They have insufficient time to sit back and think.»

وقد ترتب على ذلك ضياع حقيقة الرقابة ، كما وأن ديمقراطية الادارة صارت ديمقراطية خادعة .

«The reality of control is lost, and the appearance of it is deceptive.»

ان الحل الحقيقى يكمن فى أعضاء مجالس ادارة الجمعيات المنتخبين ينبغى أن يحرروا أنفسهم من أعباء الادارة اليومية ، وأن يكرسوا جهودهم لمقتضيات الاشراف والرقابة .

ومن أجل ذلك أيضا يحسن أن يسمى المجلس الذى يشمل أعضاء منتخبين بمجلس الاشراف Supervisory Council على أن يراعى أن تشمل اختصاصاته ما يأتى :

١ ــ تعيين المديرين المحترفين الذين يعملون طول الوقت ، ومكافآتهم وشروط استخدامهم .

٢ ــ يفحص مجلس الاشراف التقارير الدورية التى يتلقاها من المجالس الادارية .

٣ ــ ينبغى الحصول على موافقة مجلس الاشراف فى كل ما يتعلق باتخاذ قرارات خاصة بالسياسات الرئيسية التى تتبعها الجمعيات .

---

(1) يرجع الى صفحة ٢٢٠ من التقرير سالف الذكر .

٤ ــ يمثل مجلس الاشراف القطاع التعـاونى للجملة فى مختلف المناسبات كالمؤتمرات التى تعقد فى الداخل والخارج ، وارسال المندوبين الذين يحملون رسالة الود والصداقة والاخاء الى الحركات التعاونية فى مختلف أنحاء العالم •

٥ ــ يتولى مجلس الاشراف مهمة الاتصال بين قطاع التجزئة وقطاع الانتاج وقطاع الجمـلة ، وعليه أن يقوم بمهمة العـلاقات العامة وبذل الجهود لتعريف كل بوجهة نظر الآخر وما قد يراه من مقترحات •

وعلى ذلك ، فانه اذا قام مجلس الاشراف بالمهام السابقة ، يـكون قد استطاع أن يؤدى مهمة الرقابة نيابة عن الجمعيات الأعضاء ، هـذا فضلا عن أن تحرره من أعباء تصريف الأمور اليومية يفسح أمامه الوقت بحيث يمكنه من تحقيق مزيد من الـرقابة الديمقراطية التى تسـتهدفها الحركة التعاونية ولا بأس اطلاقا لامكان تحقيق هذا الهدف من زيادة عدد أعضاء المجلس بحيث يمكن تمثيل شتى القطاعات التى لها مصالح مباشرة مع الجمعية •

ومن الاقتراحات التى ترى اللجنة ضرورة الأخذ بها . أن ينتخب رئيس مجلس الاشراف على أساس أن يعمل طول الوقت . وأن يرأس بالاضافة الى جلسات مجلس الاشراف ، جلسات المجلس الادارى أيضا •

اندماج جمعيتى الجملة

THE MERGER

أوضحنا من قبل فى مناسبات سابقة أن هناك من التعاونيين البريطانيين من يرون أنه ينبغى على الحركة التعاونية البريطانية أن تنظر الى المستقبل . وأن تطور نفسها لكى تسهم مساهمة أكثر ايجابية فى سبيل دعم التحول للمجتمع بحيث يؤمن أفراده أن التنظيمات التعاونية تعتبر الأساس السليم للتقدم وبناء المجتمع على أسس النظام الاجتماعى والاقتصادى التعاونى .

كما أوضحنا من قبل أن متاجر التجزئة التعاونية تعمل فى سوق التجزئة ، جنبا الى جنب مع أنواع أخرى من متاجر التجزئة ، خاصة الكبيرة منها ، والتى تحاول أن تساير التطور العلمى الادارى وتستفيد فائدة كبرى من قاعدة التخصص وتقسيم العمل هذا بالاضافة الى قدرتها على الاستعانة بذوى الخبرة والكفاية من الاخصائيين فى مختلف الفروع ، ومن بين هذه المتاجر المنافسة ما أطلقنا عليه المتاجر المتعددة والتى تتمثل فى متاجر السلسلة ومتجر الأقسام ... الخ ... هذه المتجر زاد نشاطها زيادة كبيرة فى سوق التوزيع ، وأوضحنا أن ذلك يرجع أيضا الى قدرة هذه المتاجر المنافسة على تطوير سياستها التسويقية وأساليبها التجارية وأخذها بأسلوب متاجر خدمة النفس ، ذلك الأسلوب الذى طفر برقم مبيعاتها طفرة هائلة . وقد أكدت بالفعل الأرقام القياسية التى نشرها مجلس التجارة البريطانى تخلف متاجر التجزئة التعاونية عن غيرها من المتاجر فيما يتعلق باستيعاب زيادة الانفاق الاستهلاكى على السلع الغذائية ، فيما عدا اللبن ... كما أوضحنا أن الأمل كان معقودا على الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة الانجليزية لكى تسهم مساهمة فعالة بوضع امكانياتها المادية وخبراتها الفنية فى سبيل

تيسير اقامة مزيد من متاجر خـدمة النفس التعاونيـة لمقابلة هـذه المنافسة العاتية ، وقد قامت فعلا هذه الجمعية بجهود كثيرة موفقة ، غير أنها أيضـا قابلت العديد من الصعاب وحـاولت جاهـدة التغلب عليها ، وفيما يلى نسوق بعضا من هذه الجهود :

اللجنة التفاوضية للاتحـاد القومى :

The National Federation Negotiating Committee

شعرت الحركة التعاونية البريطانية أن من أفضل الأساليب التى يمكن أن تسـهم فى حل الكثير من الصـعاب التى تقابلها جمعيـات الجملة أو متاجر التجزئة التعاونية ، هو القيام بالدراسـات التمهيدية اللازمة لاتحاد جمعيـات القمة في بريطانيا ، واصـدرت في المؤتمر السنوى الذى انعقد في عام ١٩٦٢ قرارا بتشكيل لجنة للبحث في هذا الموضوع من اتحادات جمعيـة الجملة الانجليزية ، وجمعيـة الجملة الاسكتلندية ، والاتحاد العـام التعاونى الانتاجى ... بهدف انشاء « المنظمة التعاونية الاتحادية القومية » ، على ان يدخل في نطاق مهامها ومسئولياتها ، انتاج السلع التعاونية ، وتجارة الجملة ، وتقديم كافة المعونات الفنية ، والمالية ، وغير ذلك من الاستشارات والخدمات التى تتطلبها الحركة التعاونية .

وقد تشكلت اللجنة من اعضاء مجالس الادارة المنتدبين لكل من الجمعية التعاونية لتجارة الجملة الانجليزية ، والجمعية التعاونية لتجارة الجملة الاسكتلندية وبعض اعضاء مجالس ادارتهما ، وكذلك احد اعضاء مجلس العموم البريطانى ، كما مثلت فى هذه اللجنة جمعيات التجزئة البريطانية .

ومن الظروف غير المواتية التى صاحبت عمل هـذه اللجنة ، انها بدات اعمالها في ظل مناخ عام ، كانت تناقش فيه الجمعيات التعاونية

للتجزئة الاستقصاء الذى اجراه الاتحاد التعاونى البريطانى الخاص بالتعرف على وجهة نظر هـذه الجمعيات فيما يتعلق باندماجها لمواجهة متطلبات المنافسة الداخلية ، وكان من بين ما تضمنه هـذا الاستقصاء الاقتراح بتخفيض عدد الجمعيات* من ٨٧٥ جمعية الى ٣٠٧ جمعية .. وكان عدد كبير من هذه الجمعيات يناقش في حماس شديد فكرة الاندماج مالها ، وماعليها ، وكان الكثير من الاعضاء يتناولون هذا الموضوع بالنقد والتعليق بما يتناسب مع وجهة نظرهم وظروف جمعياتهم الخاصة ... وقد ادى هذا النقاش الى تاخر رد بعض الجمعيات ، غيـر أن الوعى الذى اسفر عنه هذا الاستقصاء نجح في تحقيق بعض الاندماجات بين متاجر التجزئة التعاونية . وان كان غير التعاونيين في انجلترا يرون أن السبب الرئيسى في اندماج بعض جمعيات التجزئة التعاونية انما يرجع الى المشكلات الاقتصادية السائدة ، اكثر من متطلبات روح التعـاون ومبادئه ، واساليبه التطبيقية التى تدعو الى تعاون التعاونيات حتى وان أدى هذا التعاون الى الاندماج . ومما لاشك فيه ان مثل هذا الرأى من غير التعاونيين ينبغى ان يؤخذ بحذر ، بل هو في الحقيقة غير منصف.

ومن الظروف غير المواتية ايضا التى صاحبت تشكيل هذه اللجنة اشـتداد مظاهر العداء لفكرة اندماج جمعية الجملة الاسكتلندية مع غيرها من الاتحادات . وقاد حملة العداء هذه مستر . تايلـور عضـو مجلس الادارة المنتدب لجمعية الجملة الاسكتلندية ، وأيده فى هذا الاتجاه عدد كبير من جمعيات التجزئة الاسكتلندية .

(*) نرجو التكرم بالرجوع الى العديد من تقـارير لجـان الفحص والدراسة التى قامت بها جمعية الجملة والجمعيات الاخرى بمـا فيهـا متاجر التجزئة والتى اسهمت فى اجراء الاستقصاء المشار اليه .. وهـذه اللجان يطلق عليها : Inquiry Committee

ولعل من الاهمية بمكان أن نوضح أن الحركــة التعــاونية فى اسكتلندة مرتبطة الى حد كبير بالشعور العام السائدة فى اسكتلندة ، وهو الشعرر المشوب بالحذر أمام الاتجاهات النبعــة من المناطــق الانجليزية الاخرى ، وذلك لأن المواطنين فى اسكتلندة لديهم نزعــة استقلالية ، وحتى الآن يعتزون بــأن لديهــم بنكهم الخاص وهــو « بنك اسكتلنده » ... ولديهم عملتهم المالية "ورقة الخاصة بهــم ومن هذا الشعور العام يخشون أى نشاط يسهــم فى القضــاء على الشخصية الاسكتلندية .

ومن الجوانب العملية التى ابرزتها جمعية الجملة الاسكتلندية كعائق للاندماج من وجهة نظرها : أن الاندماج فى حالة حدوثه سيضر بأوضاعها الانتاجية ، ولا ينبغى بأى حال من الاحوال الحاق أى ضرر باسكتلندة * Must not be to the detriment of Scotland

وقد أسهب التعاونيون فى اسكتلندة فى موضوع المصانع التى تمتلكها الحركة ، والسلع والخــدمات التى تؤديهــا . وعدد العاملين فيها ، وأوضحوا بعض الدراسات الرقمية المقارنة التى توضح أن عمليــة الاندماج ستؤدى الى تخفيض الانتاج فى بعض المصانع ، وأوضحوا القدر من الخسائر الذى سيحيق بهم ؛ وأثاروا موضوع الضمانات التى يمكن تقديمها فى حالة الاندماج لتهدئة التعاونيين الاسكتلنديين ضد

(*) يتقدم المؤلف بالشكر والتقدير لمستر هـ. جوردن Mr. H. Cordon مدير العلاقات العامة لاكبر جمعيــة Public Relations Officer تعاونية فى اسكتلنده لصبره ، وما بذله من جهد لوضع كافة التقارير التى لديه ، هذا بالاضافة الى انه كان حلقة الوصل للاطلاع على كافة تقارير جمعية الجملة الاسكتلندية ، سواء قبل الاندماج أو بعده ، وهذا الشكر يمتد الى كافة المستويات المسئولة التى تفضلت بافساح وقتها ، وتقديم اقصى معاونة ممكنة .

مخاطر الخسائر المحتملة ، كما وطالبوا بالحفاظ على النسبة العددية للقوى العاملة فى كل جمعية اتحادية على ما هى عليه فى وقت حدوث الاندماج ، وأنه لاينبغى أن يحدث مستقبلا أى انتقـاص فى هـذه النسبة أمام أية ظروف قد تترتب نتيجة لحدوث الاندماج .

غير أن من الأمور الجديرة بالملاحظـة أنه بعد استمرار النقاش واحتدامه ، وعلى وجه الخصوص فى المؤتمر العام الذى ناقش التقرير المؤقت للاندماج فى عام ١٩٦٣ ، والمؤتمر العام الذى ناقش التقرير النهـائى فى عام ١٩٦٤ ، نجـد أن فكرة الاندماج قد أيدها الجميع ، « حيث أكد التقرير المؤقت أن الاندماج عملى ومرغوب فيه » .

« It did affirm that the merger was practicable and desirable »

كما أن التقرير النهائى الصـادر فى مارس عام ١٩٦٤ أوضح أن هناك اتفاق كبير بين الأعضـاء على أن يتم الاندماج بين الجمعيـات الاتحادية على أساس هيكل تنظيمى جديد « The fusion of the national federations was desirable on the basis of a new structure »

وقد أعلنت الجمعية الاتحادية الانتاجية Cooperative Productive Federation انسحابها . وعدم رغبتهـا فى مواصـلة جهود الاندماج على أساس أن الاتحاد المزمع اجراؤه بين الجمعيات الاتحادية يغلب عليه بالدرجة الاولى الطابع الاستهلاكى ، وأن هـذه الرغبة لن تكون عائقا أمام الجمعية الاتحادية الانتاجية لكى تنضم الى عضـوية الاتحاد الجديد فى حالة اتمام انشائه .

ولعل من الاهمية بمكان قبل أن نختم جهود اللجنة التفاوضيـة للاتحاد القومى للتعاونيات ، أن نوضح أنه رغما عن أن جمعية الجملة الاسكتلندية كانت ضد الاندماج ، وأن أعضاء مجلس ادارتها قادوا

حملة العداء ضد هذا الاندماج ، الا أن الجمعية أجرت استفتاءا عام فيما يتعلق بموضوع الاندماج وأعلنت نتيجة فى ٢٩ سبتمبر عام ١٩٦٤ وكانت نتيجته كما يلى : ٤٧٥ صوتا ضد الاندماج ، ١٧٩ صوتا لصالح الاندماج • ورغما عن أن نتيجة هذا الاستفتاء حاسمة فى تقرير اتجاه الحركة التعاونية الاسكتلندية نحو موضوع الاندماج ، الا أننا سنرى أن امكان مستحيلا فى عام ١٩٦٤ ، قد أصبح ممكنا فى عام ١٩٧٣ ، وكما يقول البعض أن التاريخ بمعناه الواسع أن هو الا تسجيل لغير المتوقع

« But any history is largely a record of the un expected ».

اللجنة المشتركة لاعادة التنظيم

The Joint Reorganisation Committee

لقد عرفنا أن الحركة التعاونية الاسكتلندية كانت تتجه نحو عدم الاندماج مع بقية التعاونيات ، وقد خشى البعض من أن يؤدى هذا الاتجاه الى توقف الجهود الداعية الى التطور ، غير أن جمعية الجملة الانجليزية لم تفتر عزيمتها نحو السعى قدما فى جهودها نحو تطوير الحركة التعاونية لما هو أفضل ، ومن هذا المنطق فان مجلس ادارة جمعية الجملة الانجليزية اتخذ قرارات ايجابية لتحقيق هذا التطور والتى منها انشاء لجنة مشتركة لاعادة تنظيم الحركة التعاونية على مستوى المملكة المتحدة ، على أن تشكل هذه اللجنة من خمسة أشخاص بعينهم مجلس ادارة جمعية الجملة وخمسة آخرون ينتخبون من جمعيات المناطق على الوجه الاتى : ٢ من منطقة مانشيستر ، وواحد من كل من نورثرن ، ولندن ، ومتروبوليتان ••• وقد حدد لهذه اللجنة العديد من المهام والتى منها مراجعة التغيرات التى تطرأ على نظام المعاملات

التجارية وكذلك مدى تقدم جمعية الجملة الانجليزية وعلاقتها بمتاجر التجزئة التعاونية وكذلك مدى فعالية جمعية الجملة الانجليزية كمنظمة انتاجية وقدرتها على القيام بوظائف الجملة ، هذا بالاضافة الى مركزها فى سوق المعاملات التجارية ... كما كان من بين مهـام هـذه اللجنة أيضا دراسة ديمقراطية الرقابة فيما يتعلق بجمعية الجملة الانجليزية .

ومن الأمور الجديرة بالاعتبار أنه حدد لهذه اللجنة فترة زمنية ينبغى أن تتقـدم بعـدها بكافة الدراسـات التى تتعلق بمهمتها . على أن لا تتجاوز هـذه الفترة شـهر أكتـوبر من عـام ١٩٦٥ . ومما لاشك فيه أن هـذه اللجنة قد واجهت العديد من الصعاب فيما يتعلق بالتعرف على رغبات مختلف التعاونيات ووجهة نظرها الخاصة فى أفضـل الأساليب التى يمكـن اتباعها لتحقيق أهـداف المهمـة الموكولة اليها ؛ خـاصة وأنـه قد اتضـح لهذه اللجنـة أن مشاركة أعضـاء الجمعيات التعاونيـة فى نشاط جمعيـاتهم كان آخذا فى الانخفاض ، وأن أعدادا قليلا كانت تحرص على حضـور الجمعيات العمومية الربع سنوية والنصـف سـنوية ، بل أكثر من هذا فـان اللجان الادارية واللجـان التعليمية التى كانت تتميز فيما مضى بمزيد من مظاهر الحماس والنشاط ، هذه اللجـان لم يعـد يهتـم بهـا الا القليـل من الأعضـاء ، كما لاحظت اللجنـة أن هيئـات الحركة المهتمة بترويج العضوية فقدت المساعدة التى كانت عنصرا أساسـيا لنشـاطها ... كما وان اللجنة لاحظت أن عـددا قليلا من أعضـاء اللجان المحلية كان لديه الوقت والميل للخدمة فى المستويات الأعلى للحركة التعاونية على المستوى القومى ... وهكـذا كانت الظـروف المحيطة توضح أن ديمقراطية الحركة التعاونية الاستهلاكية تقابـل مشكلة صـعبة .

وتسجيلات للحقائق التاريخية التى تتعلق بنشاط هذه الجمعية الهامة فننا نوضح أن هذه اللجنه عقدت أولى جلساتها فى ١١ فبراير عام ١٩٦٥ . وعين سير ليونارد كوت . وهو عضو مجلس الادارة المنتدب لجمعية الجملة الانجليزية رئيسا لهذه اللجنة الذى بذل جهدا مع أعضاء هذه اللجنة . لكى ينتهى من دراساته ويعدها فى تقرير مطبوع فى يوليو من نفس العام وذلك تمهيدا لكى تمتد جمعيات المناطق المختلفة اجتماعاتها وتناقش ما فى التقرير من ملاحظات وتتقدم بما تراه من تعديلات قبل الاجتماع العام الذى تعقده الجمعية العمومية لجمعية الجملة الانجليزية فيما بين التاسع والسادس عشر من أكتوبر من هذا العام .

ومن الأمور الجديرة بالاعتبار أنه بالرجوع الى المناقشات الواسعة التى دارت على مختلف المستويات فنه يمكن استخلاص بعض النتائج الهامة المتفق عليها من كافة المستويات وهذه النقاط تتلخص فيما يلى :

(أ) أن السلطة العليا لجمعية الجملة الانجليزية ينبغى أن تظل فى أيدى أعضاء مجالس الادارة المنتخبون لبعض الوقت وأن عددهم ينبغى أن يكون فى حدود الـ ٣٠ عضوا .

(ب) أن مسئولية الادارة المهنية ينبغى أن تكون فى أيدى مستويات قادرة ومتخصصة وفى نفس الوقت عارفة وفاهمة أنها تزاول نشاطها فى ظل مفهوم الرقابة الديمقراطية التى يملكها مجلس الادارة المنتخب . وهذه الادارة المهنية المسئولة تشغل وظائفها بالتعيين .



كما وان هناك موضوعا آخر دار حوله بعض النقاش وهذا الموضوع يتعلق بعضو مجلس الادارة المنتدب الذى يرأس كافة الاجهزة الادارية ويدخل بمسئولياته فى نطاق مرحلة الادارة العليا ،

هذا الشخص كان يخشى البعض من تركيز الكثير من المسئوليات والسلطات فى شخصه غير أن البعض أوضح أن ما يتحلى به هذا الشخص من روح تعاونى كفيل دائما بالتغلب على مثل هذه المخاوف

ومن الحقائق الأخرى التى تقررت أهمية ممارسة ديمقراطية الرقابة بأساليب فعالة وكذلك العلاقة بين جمعية الجملة الانجليزية ومتاجر التجزئة التى أكد التقرير على أنها علاقة هامة ولاغنى عنها على الاطلاق .

ومن الجدير بالملاحظة أن نشاط لجنة اعادة التنظيم قد حظى باهتمام اعلامى كبير ليس فقط من جانب الصحافة التعاونية ، انما أيضا من أجهزة الاعلام الاخرى ، فكثيرا ماكان قارىء الجرائد المختلفة يقرأ موضوعات مرتبطة بالتعاون منها مثلا موضوعات تقول .... « ما الذى يريده التعاونيون » وكذلك « مركز التعاون التنافسى » ... « مستقبل التعاون فى بريطانيا » .... الخ .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الباحثين التعاونيين يرون أن لجنة اعادة تنظيم الحركة قد سعت سعيا حقيقيا نحو انهاء ازمة الثقة التى كانت سائدة بين بعض الجمعيات التعاونية للتجزئة وجمعية الجملة وذلك عن طريق احداث تغييرات قانونية وهيكلية فيما يتعلق بالعلاقات التجارية التى تستند الى التكامل الذى ينبغى أن يكون الطابع المميز لهذه العلاقات . كما وأنهم يرون أن سياسة الرقابة التى اقترحتها اللجنة فيما يتعلق بجمعية الجملة الانجليزية اقتربت الى حد كبير من متطلبات التعامل اليومى مع الأخذ فى الاعتبار ظروف الرقابة الديمقراطية والتى تتكون من أعضاء مجالس ادارة منتخبين بعض الوقت ومستويات مسئولية سواء على مستوى المديرين أو رؤساء الأقسام أو غيرهم ممن يسهمون فى الادارة التى تتعلق بالنشاط

اليومى . كمـا وان الأسلوب الجديد فى العـلاقات التجـارية بين جمعيات التجزئة وجمعيات الجملة والذى من شأنه أن تخص جمعيات التجزئة جمعيات الجملة بكثير من السلع ، جعل جمعية الجملة فى مركز تفاوض أفضل من المتاجر المتعددة المتنافسـة حيث أنه بموجب هـذه السـياسة الجديدة أصبحت جمعية الجملة تشترى من أجل تعاونيات التجزئة buying for ... وليس فقط لبيع .. Selling .

تجميل وتحديث تعاونيات التجزئـة . Cooperation Facelift

لعل من ابرز مظاهر النتائج المترتبة على تقرير لجنـة اعـادة التنظيم ، تلك الجدية فى الاهتمام فى وضع ما تضمنه التقرير موضع التنفيذ ، ويكاد يجمع التعاونيون والمحللون لتطـور السـياسـات الاقتصادية وفن المعاملات التجارية على أن من أهم الجـوانب التى أمدت الحركة التعاونية فى بريطانيا بالقوة ، تلك السياسة التى اقترحها التقرير ، وتبنتها متاجر التجزئة التعاونية .. وهى « أنه ينبغى على جمعية الجملة الانجليزية أن تصـبح قوة شرائية لصـالح جمعيات التجزئة وليس فقط مصدرا للبيع لهذه الجمعيات .وان الاسلوب الجديد ينبغى ان يتم فى اطار فلسفة التعاون واهدافة ،اوبمعنى أوضح ان يتم التطبيق بحيث تغلب علية روح التوجيه والارشـاد والخـدمة ، وليس الربـح .

With service not profit as the guiding motive

وقد وجدت جمعية الجملة الانجليزية نفسهـا أمام أوضاع ملحة ينبغى عليها أن تعمل على تغيرها فيما يتعلق بمتاجر التجزئة التعاونية ومحلاتها المنتشـرة فى سوق التوزيع ومدى تناسب هذه المحلات من وجهة النظر التسويقية مع ذوق العملاء بصفة عامة ، والمشترين الجدد بصفة خاصة ...«أن المشترى الجديد يرغب فى التعامل مع محل يبدو

على جانب من الذوق والجاذبيــة من الخــارج ، ويتناسب تصميمه من الداخل مع مظهره الخارجي ... محل يبدو عليه أنه ينتمى لى عصرنا الحــديث » .

« The modern shopper likes a shop that is smart and attractive from outside, with an entrior to match, a shop that looks as if it belongs to modern times ».

لقد وجدت جمعية الجملة أن هناك عددا كبيرا جدا من المحلات عليه مظاهر التخلف ، الأمر الذى يضع صــورة الحركة التعاونيــة أمام الرأى العام البريطانى فى وضــع سيىء ؛ ومن هــذا الواقع غير المستحب ، وجدت جمعية الجملة الانجليزية نفســها فى موقف ينبغى معه أن تقوم « بحملة تجميــل » واســعة النطــاق لهــذه المحلات ، وأن هــذه الحملة لا ينبغى أن تكتفى بالجــانب المظهرى فقط ، بمعنى تجديد دهانها من الخارج ببعض الألوان الجذابة التى تسترعى أنظــار العملاء ... كلا أن مثل هــذا الاجراء لا يخدم الحركة التعاونيــة بأى حال من الأحــوال ... ومن هــذا المعنى قامت جمعية الجملة الانجليزية على الفوربتشكيل اتحــاد متخصص من مجموعة من الهيئات المتخصصة فى « فن تجميل وتحديث محلات البيع بما يتفق وأذواق المستهلكين » ... وقد وضعت جمعية الجملة الانجليزية وحدتها الخاصــة عضوا فى هــذا الاتحــاد ؛ وخصصت الأموال اللازمــة ، ووضعت التصميمات المناســبة ؛ ثم عرضت على المحلات ذات الطابع القديم خدماتها ، وكان للتيسيرات الاقتصادية التى قدمتها لهم أكبر الأثر فى الاقبــال على تجديد هــذه المحــلات بما يتناسب وأذواق المستهلكين فى المجتمع الحديث .

ولعل من الأهميــة بمكان أن نوضــح أن وجود عدد كبير من المحلات القديمة لا يمنع من ذكر حقيقــة مؤكدة ، وهى أن هنــاك عددا كبيرا لا بأس به من التنظيمــات التعاونيــة ســاير التطورات

التسويقية فى سوق التوزيع ، وقام بتحديث وتجميل كافة منشآته بما يضارع أرقى الوحدات المنافسة .

وايضاحا للجهد الكبير الذى بذلته جمعية الجملة الانجليزية فيما يتعلق بحملة التجميل والتحديث التى قامت بها ، فاننا نوضح أن هذه الحملة قامت فى نوفمبر عام ١٩٦٨ بهدف تجميل وتحديث ٢٥٠٠ وحدة فى خلال سنة واحدة ، وقد أمكن فى خلال ستة أشهر تجميل وتحديث ١٣٠٠ وحدة كما أمكن تجميل وتحديث جميع الوحدات المستهدفة قبل الميعاد المحدد بشهرين . وفى عام ١٩٦٩ انتقلت جهود حملة التجميل والتحديث الى اسكتلندة* . وأهم ما تميزت به حملة التحديث هذه هى وضع علامة التعاون ظاهرة وبارزة على كافة المحلات ، مع التدقيق فى عرض أفضل أنواع السلع التى ترضى المستهلكين ، والتوسع فى انتاج هذه السلع ، ووضع العلامة المميزة للتعاون عليها ، والقيام بحملة طرق اعلامية تستخدم فيها كافة وسائل الاعلام من اذاعة وصحافة وتليفزيون لتوضيح مفهوم التعاون فى سوق التوزيع والخدمات ، وهكذا نجحت الحملة فى وضع التعاون بصورته اللائقة أمام الرأى العام .

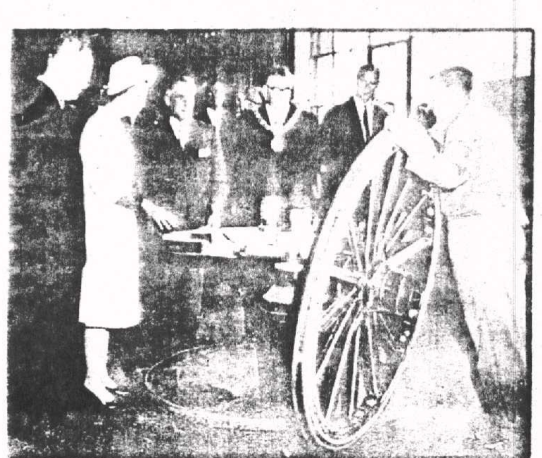
جمعية الجملة الانجليزية وعيدها المئوى Centenary Celebrations

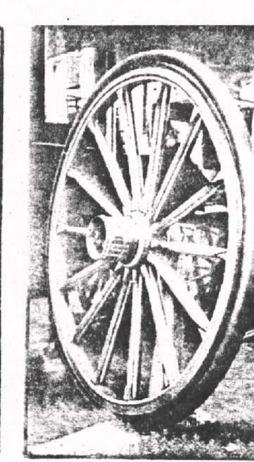
ان الحديث عن جمعية الجملة الانجليزية يتطلب منا أن نقف وقفة أمام حدث تاريخى هام فى حياتها ، هذا الحدث يتمثل فى الاحتفالات التى أقيمت بمناسبة مرور مائة عام على ميلادها ، فقد شهد عام ١٩٦٣ ذكرى مرور مائة عام على انشاء جمعية الجملة

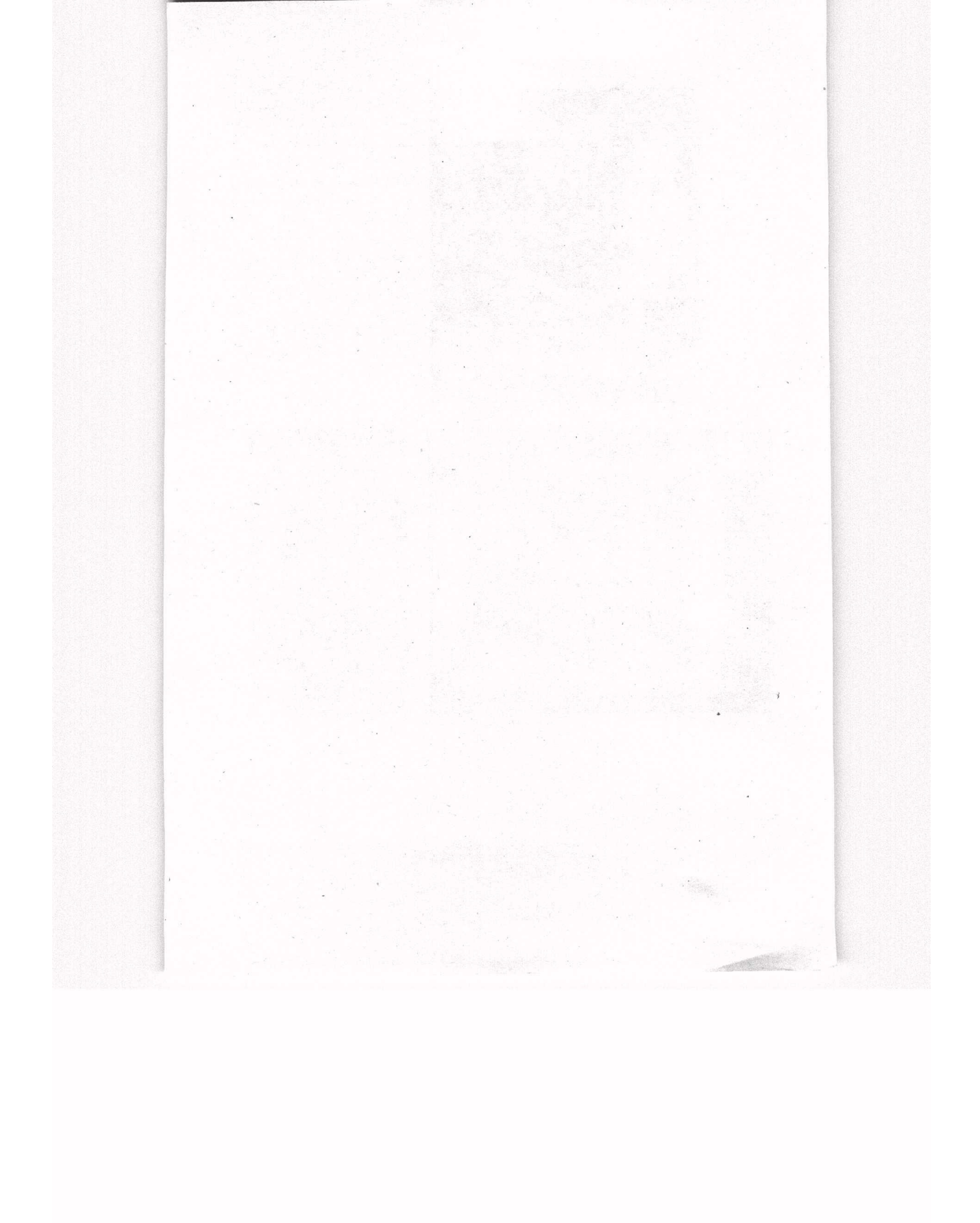
(*) نرجو التكرم بالرجوع وعلى سبيل المثال الى الكتيبات والنشرات التى تصدرها جمعية سانت جوثبرتس St. Guthberts ، وهى من كبريات الجمعيات التى اسهمت فى انشاء جمعية الجملة الاسكتلندية منذ انشائها .



يرى الباحثان ان من المناسبات الهامة التى دفعت الحركة التعاونية الاسكتلندية الى تحديث منشآتها زيارات الشخصيات المرموقة لنشاطها وعلى رأسهم جلالة ملكة بريطانيا وتوضح الصورة زيارتها لقسم الحركة بجمعية سانت جوثبرتس الاسكتلندية والتى تعتبر من أكبر الجمعيات التعاونية فى اسكتلندة والتى امتد نشاطها الى الحفاظ على التراث الحرفى واليدوى على تطويرها وفقا لمقتضيات العصر الحديث .







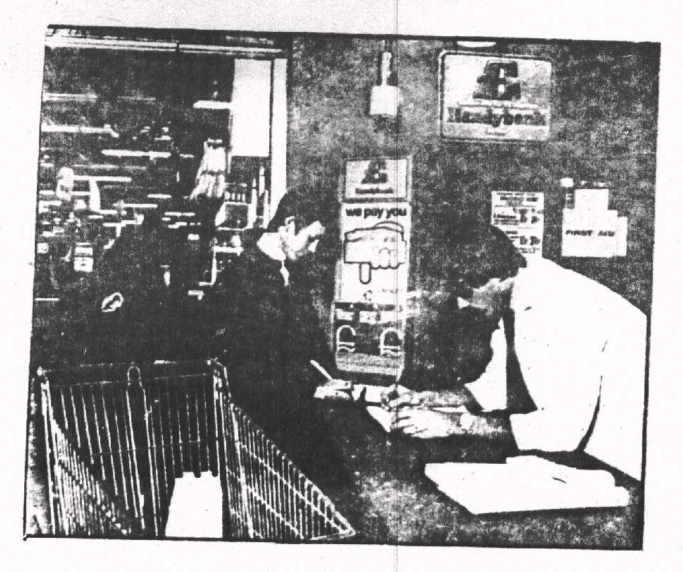
الانجليزية . وقد افتتحت احتفالات هذه الذكرى الهامة بتلاوة جانب من تقرير مجلس ادارة الجمعيـــة فيما يتعلق بفترة الـ ٢٦ أســبوعا المنتهية فى يوليو من نفس العام والتى يقولون فيها : « أن جمعيات التجزئة بما بذلته من جهود فيما يتعلق بدوام معاملاتها مع جمعيـــة الجملة ... وان آلاف العاملين بجمعية الجملة الذين وضعوا جهودهم فى خدمة الجمعيـــة ... أن هـــؤلاء جميعا قد ساعدوا فى أن تعبر جمعية الجملة الانجليزية سنى حياتها بنجـــاح ، وأن تمتد حياتهـــا لكى تحتفل وسط مظاهر النجاح بعيد ميلادها المئوى ... الى هؤلاء جميعا نتقدم بشكرنا ... والينا جميعا ، نحن الذين نهتم بأن تعبر الجمعيـــة وسط المخاطر والمصاعب المائة عـــام المقبلة بنجـــاح ... فى عالم سريع التغير ، وعلى وجه الخصـــوص فيما يتعلق بالظروف التجارية التى تحيط بنا من كل جانب ، هـــذه الظروف التى نفرض علينا أن نقبل التحدى ... وهذا التحدى ينبغى أن تقابله جمعيـــة الجملة وجمعيات التجزئة معا ومتضافرين .. وليس هناك من سبيل لمقابلة هـــذا التحدى غير هذا السبيل » .

وفى الحقيقة فان مناســـبة الاحتفال بذكرى مرور مائة عـــام على انشـــاء جمعيـــة الجملة الانجليزية . كانت مناســـبة طيبـــة لكى يتبارى الكثير من الكتاب ســـواء أكانوا تعاونيين أو غير تعاونيين فى الاشادة بجهود التعاونيين واخلاصهم . لقد عـــادوا بذاكرتهم الى ما كان يستهدفه التعاونيون الأوائل حينما انشأوا جمعيـــة الجمـــلة الانجليزية فى عام ١٨٦٣ وقرروا « أن هـــذه الجمعيـــة انشئت لكى تصبح واحدة من أبرز مظاهر المعاملات فى بريطانيا ... وأنه اذا كان ميلادها حدثا هاما ، فان الأهم هو فلسفة النظـــام الاقتصـــادى الذى قـــامت عليـــه » .

كما وأن الكتاب أبرزوا أن ما وصلت اليه جمعية الجملة الانجليزية انما يرجع الى ايمان واخلاص الآلاف من التعاونيين العاديين الذين وهبوا ذات أنفسهم ، ووقتهم ، وجهدهم للعمل داخل العديد من اللجان التعاونية ، وكان جهدهم صادقا وتطوعيا ، لا يبتغون من ورائه الا نجاح حركتهم ... ان عملهم كان يتميز حقا وصدقا بغلبة روح الايثار والتضحية وانكار الذات ، ووضع الهدف العام فوق كل اعتبار .. وان جمعية الجملة الانجليزية قد أخذت حظها من النمو والازدهار من خلال التربة الطيبة التى غرست فيها .

وأخيرا ... الاندماج : Unity at last

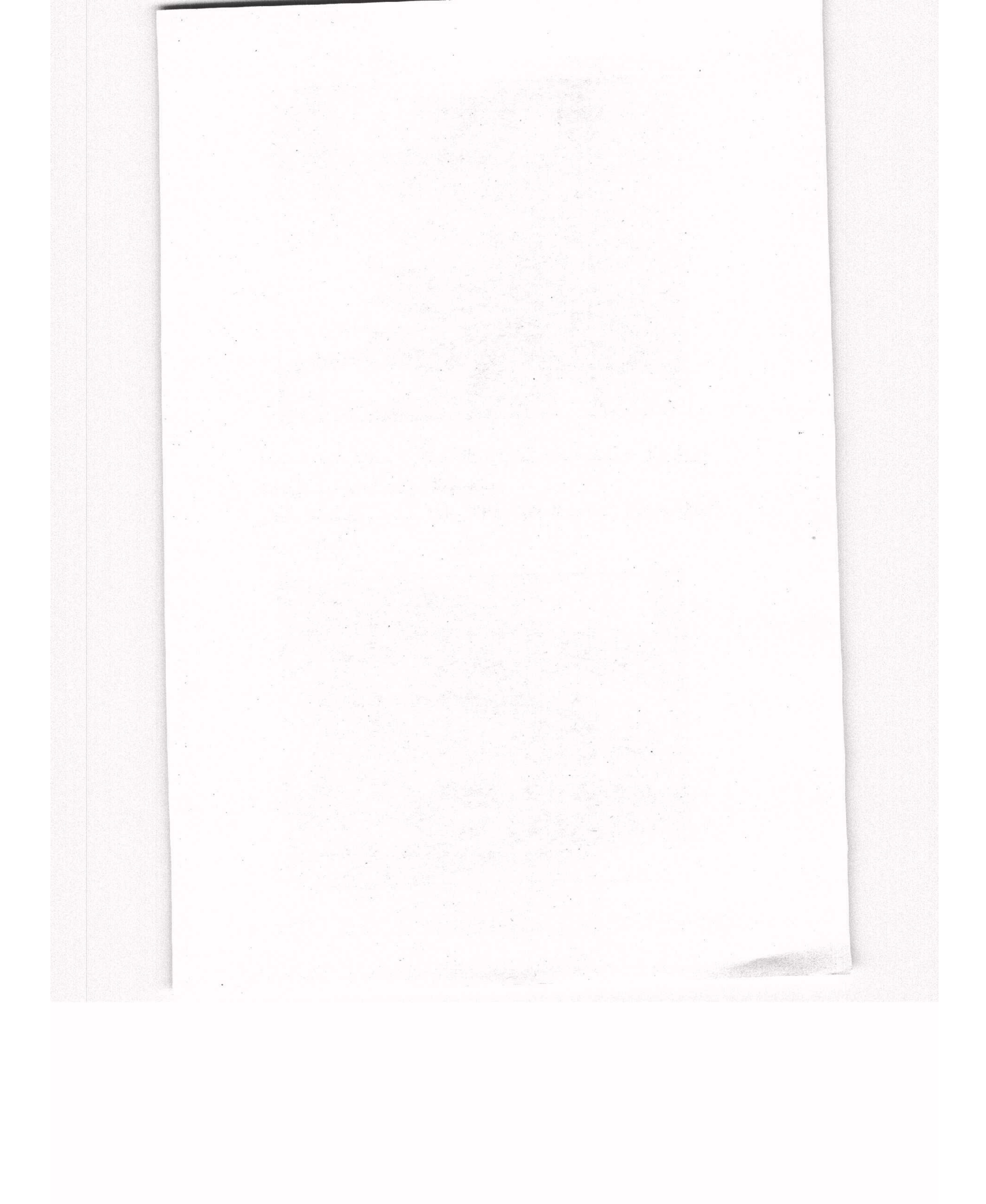
من الحقائق التى يرددها التعاونيون أن هناك فرصة تاريخية حدثت فى عام ١٨٦٧ كان يمكن أن تكون سببا فى تحقيق اندماج الحركة التعاونية فى كل من انجلترا واسكتلنده وويلز ، وكان يمكن أن يحدث هذا الاندماج فى أوائل عام ١٨٧٠ على الأكثر . فمنذ انشاء جمعية الجملة الانجليزية فى عام ١٨٦٣ وهى تقبل فى عضويتها جمعيات التجزئة التعاونية الاسكتلندية ، وفى عام ١٨٦٧ طلبت متاجر التجزئة التعاونية من جمعية الجملة أن تفتح لها فرعا فى اسكتلندة ، وتقدمت متاجر التجزئة التعاونية فى شمال شرق انجلترا بطلب مماثل ، وكان مجلس ادارة جمعية الجملة الانجليزية مرتبطا فى هذا التاريخ بمشروع هام هو انشاء مخزن استيداع للبضائع فى مدينة مانشستر ، وكان هذا المشروع يتطلب مصروفا رأسماليا كبيرا ، الأمر الذى وجد معه مجلس ادارة جمعية الجملة أنه ليس من الحكمة الدخول فى مشاريع جديدة ، ومن هذا المنطق نصح التعاونيين فى اسكتلندة بانشاء جمعية جملة خاصة بهم ،

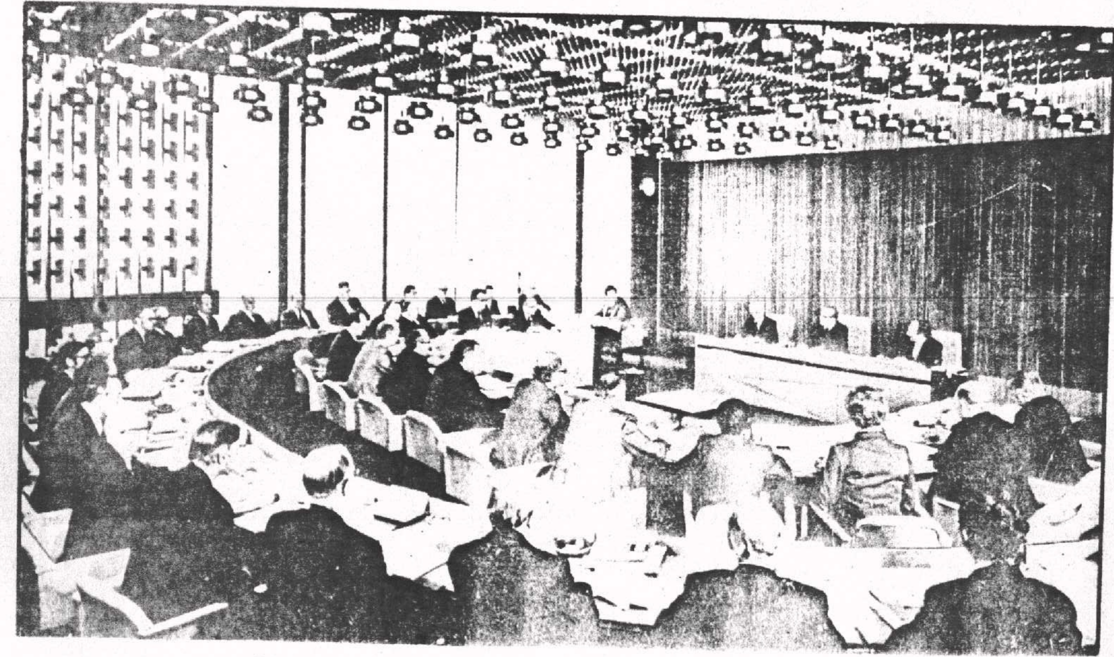


الصورة العليا توضح ان البنك التعاونى قد امتد بخدمـاته الى مقـار الجمعيات وفروعها تيسيرا للمعاملات •

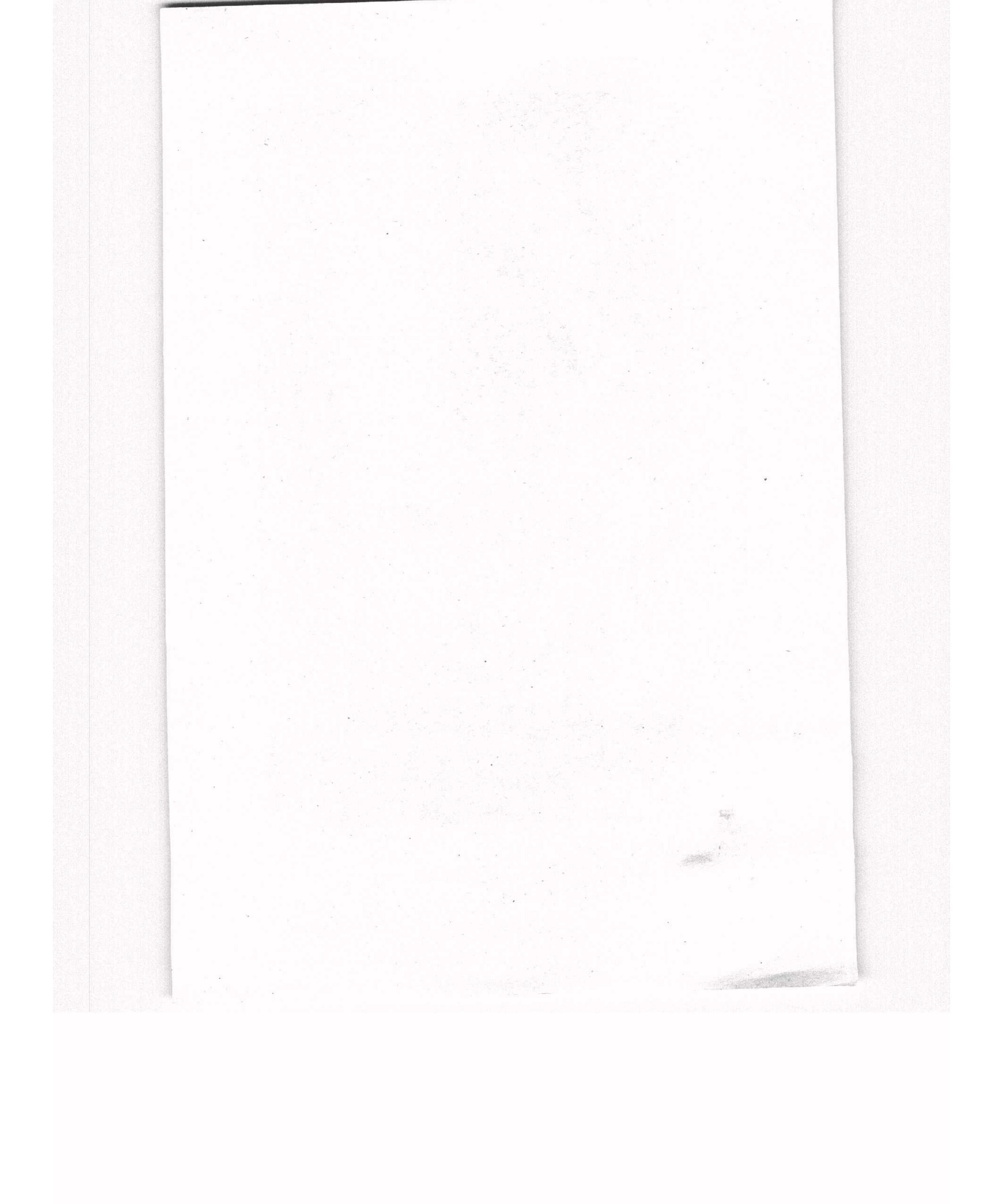
والصورة السفلى توضح المظهر اللائق لهذه البنوك من الخارج وكذلك حسن التأثيث •







صورة لانعقاد مجلس ادارة جمعية الجملة فى المركز الرئيسى فى مانشيستر داخل المبنى الذى يطلقون عليه « منزل القرن » .



كما تعهد مجلس ادارة جمعيـــة الجمـلة الانجليزيـــة بتقديم كافـــة التيسيرات لمتاجر التجزئة التعاونية الاسكتلندية لتمكينها من اقامـــة جمعيتها الخاصة للجملة ، ووصل هـــذا التعهد الى حد تقرير استعداد جمعية الجمـــاة الانجليزية لأن تقدم لجمعية الجمـــلة الاسكتلندية فى حالة انشائها رأس مال أسهم جميع تعاونيات التجزئة فى اسكتلندة والمشتركة فى عضـــوية جمعية الجملة الانجليزية . وبناءا على هـــذه النصيحة ، وهـــذا التعهد تأسست جمعيـــة الجمـــلة الاسكتلندية فى عام ١٨٦٨ ، ويرى التعاونيون أنه لو كانت جمعية الجملة الانجليزية قد لبت طلب متاجر التجزئة التعاونيـــة فى عام ١٨٦٧ ، لحدث وأن توحدت الحـــركة ... غير أن كلمة « لو » أمـــام التاريخ لا محـــل لقولها ، فقد حـــدث وأن تكونت جمعيـــة الجملة الاسكتلندية ، وقد ظلت أكثر من قرن منذ انشائهـــا وهى تعمـــل متعاونة مع جمعيـــة الجملة الانجليزية ، وأسهمت جمعيتى الجملة معا فى مشاريع مشتركة ، وكانا يتشـــاورا بصـــفة مستمرة فى كافـــة المواضـــيع التى تتعلق بالسياســـات التعاونيـــة

الاجتماع الهام لمجلس ادارة جمعية الجملة الانجليزية :

من الأحداث الهامة فى تاريخ الحركة التعاونية البريطانيـــة ذلك الاجتماع الذى عقده مجلس ادارة جمعيـــة الجملة الانجليزية بمقره « منزل القـــرن الحـــديث New Century House » فى ٧ مـــارس عام ١٩٧٣ ، فان أحدا من أعضـــاء مجلس الادارة لم يكن يتوقـــع أن هذا الاجتماع سيتخذ قرارات قبل انفضاضـــه ، يكون من شأنها توحيد الحركة التعاونية فى كل من انجلترا واسكتلندة بعد أكثر من مائة عـــام من استقلال كل منهمـــا عن الأخرى ، ففى هـــذا التاريخ قدم عضو مجلس الادارة المنتدب لجمعيـــة الجملة الانجليزية تقريرا

يوضح فيه أن المعاملات البنكية التابعة لجمعية الجملة الاسكتلندية فى وضع سيىء ، وأن هذا راجع الى قيامهـا بتعهدات مالية كبيرة فى سوق المـال ، وأنه نتيجة للتغيرات السريعة التى تحدث فى سـوق المـال ، وعلى وجه الخصوص فى سـعر الفائدة الجارى فى سوق المـال ، فان كل هذا قد أدى الى حدوث مشكلة خطيرة وهى حدوث عسر شديد فى السيولة النقدية Servere Liquidity problem، واستشهد بتقرير مجلس ادارة جمعية الجملة الاسكتلندية فى اجتماعه النصف سنوى والذى يشـير فيه الى هـذه المشكلة ، ويقرر بصريح اللفظ « أن أموال الاحتياطيـات البنكية غير كافيـة لمقابلة الخسـائر التى حدثت » ثم أوضح عضـو مجلس الادارة المنتدب لجمعيـة الجملة الانجليزية ان عدم وجود مخرج من هذا الوضع السيىء ، لن يصيب جمعية الجمـلة الاسكتلندية بالضرر فقط ، انما الأمر سيتعدى ذلك بكثير ، انه سيصيب الحركة التعاونية بأسرها باضرار جسيمة .

وقد أسفر اجتماع مجلس ادارة جمعية الجملة الانجليزية عن قرار من شأنه تفويض عضو مجلس الادارة المنتدب للجمعية فى اتخاذ كافة الخطوات الممكنة لمعاونة جمعية الجملة الاسكتلندية للخروج من هـذا المـأزق . وعلى الفور أتخذت كافة الاجراءات لمشـاورة بنك انجلترا فى الخطوات الواجب اتباعها ، وتعاون فى هذه المشـاورات البنك التعاونى ، وأمكن فعلا اتخاذ كافة الاجراءات لضمـان الوفاء بكافة التعهدات التى التزمت بها الادارة البنكية لجمعية الجملة الاسكتلندية

اجتماعات هامة لجمعية الجملة الاسكتلندية :

كان لموقف جمعية الجملة الانجليزية من الوقوف بجـانب جمعية الجملة الاسكتلندية فى أزمتها أكبر الأثر فى نفوس جميع التعاونيين فى اسكتلندة ، وتعدت مناقشاتهم موضـوع الازمة المالية الى الموقف التعاونى الصادق الذى وقفته جمعية الجملة الانجليزية ... وقد أدى

هذا الى أن يجتمع مجلس ادارة جمعية الجملة الاسكتلندية فى اجتماع طارىء فى ٢٩ مارس ١٩٧٣ ، وفى هذا الاجتماع أصدر مجلس الادارة قرارات ينصح فيها المساهمين الاعضاء بضرورة اتخاذ كافة الاجراءات نحو اندماج جمعية الجملة الاسكتلندية مع جمعية الجملة الانجليزية فى جمعية واحدة ، بناء على تعهدات تفصيلية تتضمنها العقود بين الطرفين ومنها ما يأتى :

— أسس تقييم رؤوس أموال الجمعيات الاعضاء فى كل من جمعيتى الجملة •

— ضمان البنك التعاونى لجميع ايداعات الادارة البنكية التابعة لجمعية الجملة الاسكتلندية •

— توحيد معدل الفائدة على رؤوس أموال الجمعيات الأعضاء في جميع أنحاء انجلترا ، وكذلك معدل العائد على المعاملات •

— يتمتع الموظفون بكافة المزايا التى كانوا يحصلون عليها فى وقت الاندماج •

— تعقد العمومية للاعضاء فى كل من جلاسجو ومانشيستر ولندن

— تنتخب الجمعيات التعاونية الاسكتلندية من خمسة أعضاء غير متفرغين لعضوية مجلس ادارة جمعية الجملة الجديدة •

— انهاء عضوية أعضاء مجلس ادارة جمعية الجملة الاسكتلندية ، وتضمين العقود كافة الشروط التى تتعلق بتقاعدهم ، أو باستمرارهم فى الخدمة بشرط أن لايكون لهم دور فى الادارة الفعلية •

وقد دعى مجلس ادارة جمعية الجملة الاسكتلندية الاعضاء الى عقد اجتماع طارىء وفقا للقانون فى ١٢ مايو ١٩٧٣ لاقرار أسس الاندماج ، ثم دعى الى اجتماع آخر فى ٩ يونيو من نفس العام

لتأكيد الموافقة النهـائية Confirmatory meeting والجدير بالذكر أنه فى كلا الاجتماعين الطارئين كانت موافقة الاعضاء اجماعية ووفقا للأوضاع القانونية فان الاندماج أصبح تاما فى ٣٠ يونيو ١٩٧٣

وفى الحقيقة ، ان الانسان ليقف معجبا ومقدرا حقـا للجهـود المخلصة والصادقة التى بذلت من أجل تحقيق الاندماج بين جمعيتين كبيرتين للجملة ، خاصة وأن هذا الاندماج قد تم فى فترة من أحـرج فترات تاريخ الحركة التعاونية البريطانية .. والذى يجعل الانسـان الانسان يزداد اعجابا وتقديرا ، ان هذا التحول الكبير قد تم فى هدوء وفى يسر الى الدرجة التى أدت الى أن تشيد أجهزة الاعلام فى بريطانيا بهذا التحول ، ويكفى مصداقا لذلك أن نورد ماقالته جريدة التيمس عن هـذا الحدث .. انها تقول ... ان واحدة من أكبر الاندماجات التى تمت فى تاريخ بريطانيا التجارى قد حدثت فى أسرع فترة زمنية ، وبأقل قدر من الخلافات التى تحدث فى مثل هذه الحالة من الاندماج ذات المصالح التجارية والصناعية الواسعة .

The Times described as « one of the biggest mergers in Britain's Commercial hisory » was carled out with greater expedition and less friction than probably ever previously had been the casse in a consolidation of such vast trading and manufacuring interests ».

تطـور المعـاملات التجـارية :

لعل من المفيد أن نعرض صورة رقمية لتطور العلاقات التجارية بين جمعية الجملة ومتاجر التجزئة التعاونية ، وسنحاول أن نشرح هذا التطور خلال الحقبة فيما بين عام ١٩٦٦ ، وعام ١٩٧٦ ، موضحين أن الاندماج بين جمعيتى الجملة الانجليزية والاسكتلندية تم قانونا فى .

يونيو ١٩٧٣ ، وأن الارقام التى سنوردها فيما بعد توضح اجمــالى المبيعات قبل الاندمــاج أى قبل عام ١٩٧٣ . ثم اجمــالى المبيعات بعد الاندماج .

جــدول رقم (٢٩)

يوضح تطور مبيعات جمعية الجملة فيما بين عامى ١٩٦٦ ، ١٩٧٧ قبل وبعد الانــدماج ، فى الســنوات المــالية التى التى تنتهى فى ينــاير من كل عام

السنة	القيمة بالمليون(*) جنيه انجليزى	
	مجمل المعاملات	انتاج مصانع الجمعية
١٩٦٧	٥١١,٨	٤٩٠,٩
١٩٦٨	٤٩٤,٢	٤٧٢,٩
١٩٦٩	٥١٠,٢	٤٨٣,٤
١٩٧٠	٥١٨,٨	٤٩٣,١
١٩٧١	٥٣٥,٤	٥٠٦,١
١٩٧٢	٥٣٩,٢	٥٢٦,٠
١٩٧٣	٥٩٥,٨	٥٨١,٤
١٩٧٤	٧٣٦,٦	٧٢٠,٨
١٩٧٥	٩٠٣,٢	٨٧٧,٨
١٩٧٦	١٠٩٨,٩	١٠٧٠,٥

عــام المصــائب :

ولعل نظرة سريعة على هــذه الأرقام توضح انخفــاض قيمــة المعاملات فى عام ١٩٦٨ ، وهذا يرجع الى أن الجمعية واجهت فى عام

(*) جميع الارقام الواردة فى الجدول تتضمن ضريبة الشراء ، كما ويلاحظ أنه ابتداء من عام ١٩٧٤ تتضمن الارقام ضريبة الشراء الاضــافية والتى يطلق عليها VAT أى Value added Taxes

١٩٦٧ عاما من أصعب الأعوام التى واجهتها فى تاريخ حياتها ، وأنها واجهت على حد تعبير تقرير مجلس الادارة « العديد من الظروف غير المواتيـــة So many adverse Circumstances » وقـد كان واضحا التفوق الملحوظ للمنشآت المنافســة ، وقد أوضحنا من قبل أن هذه الظروف هى التى أدت الى حملة تجميل وتحديث تعـاونيات التجزئة • ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذه الظروف أملت على الجمعية تعيين مدير جديد هو « فيليب توماس » الذى شغل منصـبه فى أول فبراير عام ١٩٦٧ ، واستمر يؤدى عمله بهمة وحماس ونشاط حتى ٢٠ أبريل عام ١٩٦٨ حيث توفى هو وزوجته فى حادث تحطم الطائرة التى كانت تقلهما فى جنوب افريقيـا ، أى أن فترة بقائـه فى ادارة الجمعية استمرت ٤٤٥ يوما اسـتطاع أثناءها أن يحدث تغييرات ثورية فى النظم الادارية ، وفى تحديث وتجميل تعاونيات التجزئة ، وفى ايجاد علاقات تجارية جديدة بين جمعية الجملة ومتاجر التجزئـة التعاونيـــة ، وفى فن اســتخدام قســائم العــائد على المعاملات ••• الخ ••• الى غير ذلك من الجهود التى أمكن للجمعية أن تجنى ثمارها فى السنوات التالية •

ومن الخطوات الهامة التى بدأ بها مستر فيليب توماس عمله ، وكان لها آثارها الهامة على نجاح الجمعية ، أنه أعاد تنظيم الهيكل الادارى ونشاط الجمعية ، فعين نائبا لعضو مجلس الادارة المنتدب ، وقام بتوضيح الأقســام الرئيسية وهى أقســام : التغذية ، وغير الغذائية ، والادارة ، ووضــع كل من هذه الأقســام تحت الاشراف المباشر لنائب عضــو مجلس الادارة المنتدب • كما قــام بتقســيم الأقســام الرئيسية الى ادارات وأجزاء فرعيــة على أســاس جمع الوظائف والأعمال التى من نوع واحد مع بعضها البعض فى أقسام أو ادارات خاصــة ، وخصص لكل منها ميزانيــة تقديريــة مستقلة وكذلك أوجد الرقابة المالية على نشاطها •

ويرى الباحثون التعاونيون أن مستر فيليب توماس استفاد فائدة كبيرة من تقرير لجنة اعادة التنظيم السابق ذكره ، وعلى وجه الخصوص « أن جمعية الجملة ينتغى أن تقوم بالشراء من أجل جمعيات التجزئة ، لا أن تكون مصدرا للبيع لهم فقط » ..

ولعل من الأهمية بمكان لكى نوضح جانبا من الظروف الصعبة التى وثجهها مستر « فيليب نوماس » والتى تعطى صورة واضحة عن انخفاض قيمة مجمل المعاملات فى عام ١٩٦٨ ، أن تقرير مجلس الادارة فى يوليو ١٩٦٧ قد أوضح أن الجرد العام الذى أجرى فى ٣ يونيو ١٩٦٧ أظهر خسارة قدرها مليون جنيه انجليزى فى قيمة البضائع عن فترة ٢٠ أسبوعا فقط ، ونظرا لتوالى الخسائر فقد أطلقوا على هذا العام بأنه « عام المصائب Year of disaster » .

ولعل نظرة على التطور التدريجى فى قيمة المعاملات ، توضح أن جمعية الجملة فى صورتها الجديدة ، قد اكتسبت روحا تجارية جديدة ، واستطاعت عن طريق التخطيط السليم ، والعمل العلمى المدروس ، أن تصبح بدلا من الوصف الذى كانوا يطلقونه عليها بأنها « العملاق الذى يحتضر dying giant » .. أصبحوا يطلقون عليها الآن « المتحدى الشرس Vigorous challenger » .

البنك التعاونى : Co-operative Bank

اننا نوجه النظر الى الخريطة التى توضح الهيكل التنظيمى لجمعية الجملة فى تطورها الجديد ، ويتضح منها أن جمعية الجملة تملك البنك التعاونى ، وقد قامت جمعية الجملة من قبل بالخدمات البنكية لفترة تقرب من المائة عام تحت ما كان يطلق عليه من قبل « ادارة الخدمات البنكية » ، وقد امتدت خدمات هذه الادارة ليس فقط الى متاجر التجزئة التعاونية وغيرها ... ولكن أيضا الى النقابات العمالية ، والبلديات ، والنوادى ، والمستشفيات ... الخ ...

ولعل من الأهميــة بمكان أن نوضــح أنه فى عام ١٩٧٠ قامت جمعية الجملة بتطوير خدمات ادارة البنوك وفقا للظروف الاجتماعية والاقتصــادية التى كانت سائدة وقتئذ ، والتى تبين منهــا حاجــة المستهلكين المتزايدة الى الائتمان بمختلف صوره لاشــباع حاجاتهم المتزايدة ، وعلى وجه الخصــوص فيما يتعلق بكثير من السلع التى تحتاجها الأسرة فى المنزل للتخفيف من أعباء ربة البيت ، أو للترفيه عن الأسرة بأسرها واستجابة لهذه الظروف وسعت جمعية الجملة من نشاطهــا البنكى ، وطورت أساليبهاالائتمانيــة لكى تخدم الأعضــاء بأيسر وأفضــل الأساليب الائتمانيــة ، الامر الذى جعلها فى مقدمة البنوك على الاطلاق فيما يتعلق بخدمة المستهلكين .

ان المؤرخين للحركات التعاونية يجمعون على الماضى يعتبر جزءا هاما من التاريخ تماما كالحاضر .

« The past is as much part of a history as the present ».

ومن أجل هذا نراهم حينما يتحدثون عن البنك التعاونى يعودون بذاكرتهم الى الوراء ... الى عــام ١٨٥٠ وما قبلها ، حيث كان من من مشكلات جمعيات التجزئة الأسلوب الذى تتبعه للحفاظ على النقدية الناجمــة عن المعــاملات .

المؤرخ التعــاونى الكبير « بيرس ردفرن » الذى ألف كتابين كبيرين عن جمعيــة الجملة أحدهمــا نشر فى عام ١٩١٣ ، والثانى فى عــام ١٩٣٨ والذى استشهدنا بآرائه فى كثير من مواضع هــذا المرجـــع ، يقول أن أمين صــندوق « جمعيـــة هيزل جــروف Hazel Grove Society » — وهــذه الجمعيه ما زالت قائمــة حتى الآن ومن الجمعيــات الناجحة — يقول « بيرس ردفرن » أن أمين صندوق هذه الجمعيــة انتزع لوحا خشبيا من أرضية حجرة نومه ليخبىء المــال فى أبعد موقع يمكن أن تصــل اليه يديه تحت

الأرصه . وذلك خوفا من سرقه هـده الاموال أو ضياعهـا ' ...
كما وأن كثيرا من أمناء صـناديق جمعيـات التجزئه فى عام ١٨٥٧ ذكرو أنهم لا يرغبون فى التعامل مع البنوك التجاريـه التى كانت قائمه وقتئذ . وذلك لأن هـده البنوك من وجهه نظر أمناء صناديق تعاونيات التجزئه تتعامل مع نوعيـه من الأشخاص تعتبر غريبـة عن التعـاونيين •

ومن الظروف المواتيه للحركة التعاونيـه أن قانون الجمعيـات الصناعيه فى عام ١٨٦٢ ، قد أباح للجمعيات التعاونية للتجزئة أن تتحد مع بعضها وتكون جمعيه اتحاديه . وفعلا انتهز التعاونيون هذه الفرصه . واتحدت جمعيات التجزئه وكونت جمعيه الجملة الانجليزية فى عام ١٨٦٣ . غير أن هذا القانون منع بصريح اللفظ التعاونيات من الدخول فى مجال نشاط البنوك بحجه أن مثل هذا النشاط يعتبر فوق مستوى العمال أو فوق مستوى قدراتهم •

غير أن هذا العائق القانونى لم يمنع جمعيه الجمله الانجـليزيه من أن تتحايل على هذا القانون . فأصدرت فى عـام ١٨٧٢ قـرارا بانشاء ادارة جديده تابعه لها بعنـوان « اداره الايداعات والقروض Deposit aud Ioan depaŕmtent » وأوكلت أمر هـــده الاداره الى « ابراهام جرينو (» وهو أحد الذين اسهموا بنشاط كبير فى جمعيه رواد روتشديل فى سنوات الأولى من حياتها . وهكذا بدأت نشاطها بهذه الاعمال المصرفيه التى تخدم نشاطها ونشاط الجمعيات المندرجة فى عضويتها •

ومن الجدير بالذكر أن هناك فرصة أخرى مواتية حدثت لصالح التعاونين وهى التعديل الذى حدث على قانون الجمعيات الصناعية فى عام ١٨٧٦ . فقـد أزال هـذا التعـديل الغموض فيما يتعلق بحق

التعاونيات فى دخول مجال خدمات البنوك ، حيث سمح هذا التعديل للتعاونيات بدخول هذا النشاط بشرط أن تكون مسجلة وفقا للقانون غير أن الظروف المحيطة لم تسمح بانشاء البنك ، الا ان هذا لم يمنع الادارة الجديده من أن تسير فى عملها وتضاعف من نشاطها وخدماتها ، وتلبى احتياجات القوى العاملة بأفضل أسلوب تعاونى ممكن وكان لهذا النشاط أثره فى تلبية طلب جمعيـة الجملة فى عام ١٩١٢ بانشاء البنك التعاونى الخاص بها ، ويذكر سير ويليام رتشاردسون فى كتابه عن جمعية الجملة فى الحرب والسلام أن ٩٠٪ من النقابات العمالية فى عام ١٩٧٦ تخص هذا البنك بمعاملاتها . كما ويذكر أن هذا البنك كان رأسماله يبلغ ١٠ مليون جنيه انجليزى فى عام ١٩١٩ ثم أصبح ٤٣ مليون جنيه انجليزى فى عام ١٩ ويفتح حسابات جارية لأكثر من ٥٠٠٠ عميل ... أما فى أكتوبر من عام ١٩٧٦ فقد أصبح لديه حسابات جارية لأكثر من ٢١٦٢٠٧ عميل ، وحاز على ثقة ليس فقط التعاونيين ، بل أيضا المستهلكين الى الحد الذى (أصبح يطلق على هذا البنك فى سوق المتعاملين أن البنك التعاونى هو « بنك* المستهلكين Consumers' bank » ، ويذكر المؤرخون فى بريطانيا باعجاب شديد صبر التعاونيون ومثابرتهم ، وجهدهم وكفاحهم واصرارهم على تحقيق أهدافهم ، انهم يذكرون كيف أن البرلمان فى بريطانيا منع التعاونيين فى عام ١٨٦٢ من تكوين بنكهم ، غير أن البرلمان نفسه هو الذى أعطاهم فى ١١ مايو من عام ١٩٧١ الترخيص بانشاء بنك تعاونى له الحق فى القيام بكافة الخدمات البنكية كالبنوك الأخرى العريقة ... ويكفى هذا البنك فخرا أنه قد أجرى فى سوق التعامل مع المستهلكين تغييرات على جانب كبير من الأهمية من أجل

(*) لعل من المفيد ان نوضح ان رئيس مجلس الادارة المنتخب للبنك التعاونى هو مستر آرثر سجدن Arthr Rugden ، وهو فى نفس الوقت عضو مجلس الادارة المنتخب لجمعية الجملة .

راحتهم ... انه لم يكتف بساعات العمل الرسمية التى خصصها لخدمتهم ... انه ذهب اليهم حيث يتعاملون ... ان البنك قد فتح فروعا فى كثير من الجمعيات لتقوم بكافة الخدمات التى يحتاجون اليها ... وأطلق على هذه الفروع « البنوك القريبة والميسرة للمعاملات Handy Bank » والذى ينظر الى الصور المنشورة بجوار هذا الكلام يتبين له أن البنك زود فروع الجمعيات بالأثاث اللائق ، وكذلك الأشخاص اللائقين الذين يجيدون أعمالهم فى اطار من الفهم العميق لرسالة البنك التعاونى ودوره فى خدمة الحركة التعاونية .

التأمين التعاونى : Co-operative Insurance

شاركت جمعية الجملة التعاونية فى الملكية والرقابة على العديد من جمعيات التأمين التعاونى ، غير أن أكبر هذه الجمعيات هى جمعية التأمين* التعاونية ذات المسئولية المحدودة Co-operative Insurance Society Limited وتعتبر هذه الجمعية احدى الصروح العملاقة فى مجال التأمين الصناعى فى بريطانيا .

(*) نوجه النظر الى انه نظرا لاهمية هذه الجمعية فقد صدر كتاب خاص عنها ويرجع فى ذلك الى :
Century of Co-operative Insurance by Ronald George Garnett, Published by George Allen & Unwin Ltd. , 1968 .

وقد يكون من المفيد أن تعرض نبذة عن تاريخ هـذه الجمعيـة الهامة ، فقد أنشئت هذه الجمعية فى عام ١٨٦٧ بواسـطة مجموعة من جمعيات التجزئة وجمعية الجملة الانجليزية ثم أخذ نشاطها يتسع وعلى وجه الخصوص منذ عام ١٩١٣ ، حيث أولت جمعيـة الجملة الانجليزية ، وكذلك جمعيـة الجملة الاسكتلندية نشاطها باهتمـام وعناية كبيرة ، وبعد اندماج جمعيتى الجمله فى عام ١٩٧٠ أصبحت هذه الجمعية مملوكة للجمعية الجديدة ، وقد حدد قانونها النظـامى أن نسبة الفائدة على رأس المـال ينبغى الا تتعدى ١٢٪ ٠ وقـد كانت قيمة أقسـاط التأمين فى عام ١٩٣٨ تبلغ ٩٫٥٥٣٫١٥ جنيـه انجليـزى ثم أصبحت بعـد الاندمـاج فى عـام ١٩٧٥ تبـلغ ١٦٠٫٢١٣٫٩٣٩ مليون جنيه انجليزى ، كما أن مجموع أصـولها كان يبلغ قيمته فى عام ١٩٣٨ مبلغا وقدره ٣٠٫٩٢٠٫٢٣٠ جنيه انجليزى ثم أصبح بعد الاندماج فى عـام ١٩٧٥ يبلغ ٧٥٤٫٧٨٨٫٠٠٠ جنيـه انجليزى ٠

ومما لاشك فيه أن الحركة التعاونية فى بريطانيا كانت أشـد ما تكون محتاجة الى خدمات النشاط التأمينى ، وعلى وجه الخصـوص خدمة أعضاء الجمعيات التعاونية التى يخدمها مثل هـذا النوع من النشاط بصفتهم مستهلكين لسلعها وخدماتها ، فالأعضاء يسهمون فى تكوين هذه الجمعيات لتأمين أنفسهم ضد المخاطر التى قد يتعرضـون لها كالحريق الذى يصيب مساكنهم والعجز والمرض والحوادث التى قد تلحق بهم ، بأقل تكلفة ممكنـة ، بحيث يتحمـل كل منهم نصيبه فى الخسارة بعد حدوث الضرر ، وعلى أسـاس مقدار الخسـارة التى حدثت فعـلا ، أو يدفـع مقدما أقسـاطا تتحدد كل قسـط منهـا على أسـاس مقدار الخسـارة المتوقـع حدوثهـا خـلال السـنة اعتمادا على نتائج الاحصـاءات الخاصـة بالتجارب السابقة للخطر

المؤمن ضـــده ، بحيث لو ثبت فى نهايـــة العام أن مجموع الخسائر المغطاة يفوق مجموع الأقساط المحصلة فان الاعضـــاء يلتزمون بدفع هذا الفارق • أما اذا ثبت العكس فان الفارق يرحل الى الاحتيـــاطى على أن تقوم الجمعيـــة بتخفيض القسط فى الســنوات التاليـــة ، أو يوزع على الأعضـــاء فى شكل عائد بنســـبة ما استهلكه كل منهم من الخدمة أو بعبارة أخرى بنسبة الأقساط التى يكون قد دفعها •

اننا نوجــه النظر الى ما سبق وأن أوردناه عن نشـــاط هــذه الجمعية جمعية التأمين التعاونيـــة ذات المسئولية المحدودة ، وألقينا بعض الأضـــــواء على نشاطهـــا فى الجـــدولين رقم « ١٩ ، ٢٠ » اذ أنه بالاضافـــة الى أنواع التأمين التى تقوم به ، كالتـــأمين على الحياة وضد الحريق ، والاصابات ، والسرقات ، والتأمين الصـــناعى الذى تمتد خدماتـــه الى التأمين على أصحاب الدخـــول الصغيرة من العاملين فى مجـــالات النشاط الصـــناعى والتأمين على مســئوليات الموظفين ••• الى غير ذلك من أنواع التأمين ، فانها تقوم أيضـــا بنوع من التأمين على الجمعية التعاونيـــة للتجزئة كشخصية مستقلة بما يندرج فيها من أعضاء ، وما يقومون به من معاملات وعلى ذلك يجد أعضـــاؤها أنفسـهم مؤمنا عليهم بمجرد انضمامهم الى الجمعيـــة هذا بالاضافة الى ما يتمتعون به فى فوائد التجارة المتبادلة •

لقد أوضحنا من قبل أن التقارير الرسمية أشادت بنجاح هـــذه الجمعيـــة ، وأن من بين عوامل نجاحها استخدمها أفضـــل الأساليب

للتأثير فى مشاعر التعاونيين وعواطفهم ، وانها وضعت شروطا مناسبة للراغبين فى التأمين لديها ، وأنها حثت وكلاءها على بذل مزيد من الجهود ، ومنحتهم الحوافز الايجابية عن طريق اعطاء حوافز قوية للعمل ممثلة فى أجور ونسب من الفوائد تدفعهم الى دوام الاستمرار فى العمل وتنمية ما يقومون به من أعمال .

الهيكل الادارى لجمعية الجملة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ما سبق وأن أوردناه إن الجمعية العمومية لجمعية الجملة هى التى تملك السلطة العليا ، وأن جمعية الجملة الانجليزية كانت تتبع فيما يتعلق بديمقراطية الادارة قاعدة أن لكل جمعية صوت واحد بصفتها عضوا ، يضاف اليه عدد من الأصوات يتناسب مع قيمة معاملاتها ، وأوضحنا هذه النسبة فى حينها . غير أنه نتيجة لجهود اللجنة المشتركة لاعادة التنظيم فقد تقدم مجلس ادارة الجمعية فى مايو عام ١٩٦٨ باقتراح عقد جمعيتين عموميتين خلال العام ... الأولى وهى الجمعية العمومية السنوية وتعقد فى ميعاد أقصاه ستة أشهر من انتهاء السنة المالية لجمعية الجملة ، أما الجمعية العمومية الثانية فتعقد فى ميعاد أقصاه ستة أشهر من منتصف السنة المالية ... على أن تعقد هذه الجمعيات العمومية فى أحد أيام السبت وفى نفس الوقت فى كل من مانشستر ، ولندن ، ونيوكاسل . وقد روجع تمثيل المندوبين فى هذه الجمعيات العمومية على أساس أن لكل جمعية صوت واحد بصفتها عضوا ، وعدد من الأصوات يتناسب مع معاملاتها وفقا للجدول الآتى :

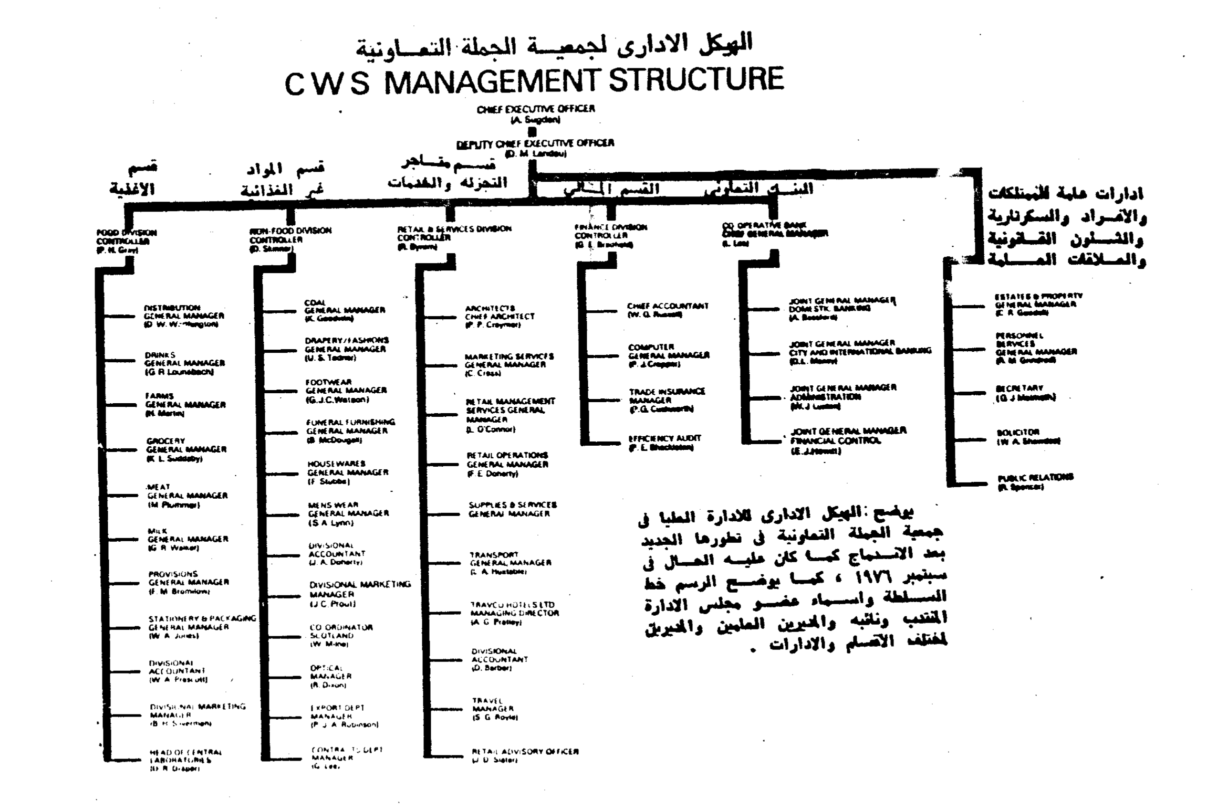
جـدول رقم (٣٠)

يوضح نسبة عدد المندوبين الى قيمة معاملات الجمعيات

قيمة المعاملات بالجنيه الانجليزى	عدد المندوبين الى اجتماعات الجمعية العمومية لجمعية الجملة
حتى ١٠٠٫٠٠٠	٢
من ١٠٠٫٠٠١ الى ١٫٠٠٠٫٠٠٠	٣
من ١٫٠٠٠٫٠٠١ الى ٥٫٠٠٠٫٠٠٠	٥
من ٥٫٠٠٠٫٠٠١ الى ١٠٫٠٠٠٫٠٠٠	١٠
من ١٠٫٠٠٠٫٠٠١ الى ١٥٫٠٠٠٫٠٠٠	١٥
من ١٥٫٠٠٠٫٠٠١ الى ٢٠٫٠٠٠٫٠٠٠	٢٠
أكثر من ٢٠٫٠٠٠٫٠٠٠	٢٥

ويلاحظ أنه بعد تطبيق هـذه النسبة العدديـة ، تبين أن ١١ جمعية فقط كان لها أكثر من خمسة مندوبين ، وقد ظلت هـذه النسبة مطبقـة بدون تغيير بعد الاندماج ، على أن يكون واضحا أن أصغر الجمعيـات وفقا لهـذا الجـدول يكون لها صـوتان .. صـوت بصفتها عضـو .. وصـوت نتيجـة لمعاملاتهـا حتى وأن قلت عن مائة ألف جنيه انجليزى .

أما فيما يتعلق بالهيكل الادارى الجديد ، فنرجو الرجـوع الى الهيكل الذى ننشره فى هذا الخصوص والذى يوضح الهيكل الادارى لجمعية الجملة بعد الاندماج ، وأسماء الذين يشغلون مختلف الادارات والأقسام وفقا لمـا كان عليه الحـال فى سبتمبر عام ١٩٧٦ .



يوضح : الهيكل الادارى للادارة العليا فى جمعية الجملة التعاونية فى تطورها الجديد بعد الاندماج كما كان عليه الحال فى سبتمبر ١٩٧٦ ، كما يوضح الرسم خط السلطة واسماء عضو مجلس الادارة المنتدب ونائبه والمديرين العامين والمديرين لمختلف الاقسام والادارات .

ومن هذا الهيكل يتضح أنه يوجد على رأس الادارة العليا لجمعية الجملة عضو مجلس الادارة المنتدب ، ثم يليه نائبا له •

كما يوضح الرسم خط السلطة بالنسبة لكل من عضو مجلس الادارة المنتدب ونائبه على مختلف الادارات والأقسام ، والتى تتمثل كما هو واضح من الرسم فى سلطتهما على :

١ ـ قسم المواد الغذائية :

ويتفرع عن هذا القسم ادارات فرعية هى ••• ادارة التوزيع ، وادارة المشروبات ، وادارة المزارع ، وادارة البقالة ، وادارة اللحوم ، وادارة الألبان ، وادارة الامدادات ، وادارة التعبئة ، وادارة المحاسبة الفرعية ، وادارة التسويق الفرعى ، وادارة المركز المركز الرئيسى للمعامل •

٢ ـ قسم المواد غير الغذائية :

ويتفرع عن هذا القسم ادارات فرعية هى ••• ادارة الفحم ، وادارة المفروشات والأزياء الحديثة ، وادارة الاحذية ، وادارة خدمات مستلزمات الجنائز ، وادارة الأدوات المنزلية ، وادارة ملابس الرجال ، وادارة المحاسبة الفرعية ، وادارة التنسيق مع منطقة اسكتلندة ، وادارة البصريات ، وادارة التصدير وادارة العقود •

٣ ـ قسم متاجر التجزئة والخدمات التجارية :

ويتفرع عن هذا القسم ادارات فرعية هى ••• الادارة الهندسية المعمارية ، ادارة خدمات التسويق ، ادارة خدمات متاجر التجزئة ، ادارة تشغيل متاجر التجزئة ، ادارة الامدادات والخدمات ، ادارة النقل ، ادارة الفنادق ، ادارة المحاسبة الفرعية ، ادارة السفريات ، ثم الخبير الاستشارى لمتاجر التجزئة •

٤ – القسم المالى :

ويتفرع عن هذا القسم ادارات فرعية هى .. ادارة المحاسبة ، ادارة الكمبيوتر ، ادارة النشاط التامينى ، ادارة المراجعة .

٥ – البنك التعاونى :

ويتولى ادارة الشئون الآتية : الشئون البنكية الداخلية ، والشئون البنكية الدولية ، والشئون الادارية ، والرقابة المالية .

٦ – ادارات عامة اخرى :

ويتضح من الرسم وجود ادارات عامة للمزارع وممتلكات الجمعية ، وادارة عامة للأفراد والخدمات ، وادارة سكرتارية ، وادارة شئون قانونية ، وادارة علاقات عامة .

ويهمنا أن نوضح أن جمعية الجملة لجأت الى الأسلوب العلمى فى شغل جميع الوظائف ، فأعطت للموظفين حقهم الطبيعى فى أن ينسابوا فى سلك الوظائف صعدا للترقى وشغل الوظائف العليا ، وتولى مراكز المديرين طالما أن القوى العاملة لديها الاستعداد والقدرة على شغل هذه المناصب ، وقد أخذت الجمعية بهذا الرأى لاعتبارات كثيرة ، أهمها خلق الانتماء للتعاون القائم على الولاء والكفاءة ، وايمانا أيضا بأن مستقبل الجمعية يتوقف بالدرجة الأولى على القوى العاملة فيها فاذا أعطيناها الأمل فى المستقبل ، فانها تبذل أقصى طاقاتها من أجل مستقبل الجمعية . غير أن هذا لم يمنع الجمعية فى حالة عدم توافر المواصفات اللازمة فى القوى العاملة لشغل بعض المناصب ، من اللجوء الى المصادر الخارجية التى تتميز بالكفاءة العالية ، وتفهمها لرسالة الجمعية ونشاطها وأهدافها .

الحركة التعاونية الزراعية

الجمعيــات الزراعيــة الأولى :

تعتبر الحركة التعاونية الزراعية فى بريطانيا متأخرة عن الحركة التعاونية الاستهلاكية ، اذ أن أول جمعية تعاونيــة زراعية أنشئت فى بريطانيا كانت فى عام ١٨٦٧ باسم « الجمعية* التعاونية للزراعة والحدائق » •

Agricultural and Horticultural Associaton „

أما فيما يتعلق بالجمعيات الاتحادية فان السجلات توضــح أن أول جمعية اتحادية زراعيــة أنشئت فى المملكة المتحدة هى المنظمــة التعاونية الزراعية الأيرلندية والتى تأسست فى عام ١٨٩٤ • وقد أدى انشاء هذه الجمعيــة الاتحادية الزراعية الأيرلندية الى انشاء جمعيات اتحادية زراعية أخرى . كالجمعية الاتحادية الزراعية لانجلترا وويلز فى عام ١٩٠٠ ، والتى منها استقلت الجمعيــة الاتحادية الزراعيــة لمنطقة ويلز فى عــام ١٩٢٢ • وكذلك تأسست الجمعيــة الاتحاديــة التعاونية الزراعية الاسكتلندية فى عام ١٩٠٥ • وهناك اجماع فى بريطانيا على أن الفضل الأول فى انشاء هذه الجمعيات الاتحــادية يرجع الى جهود وأفكار رائد الحركة التعاونيــة الزراعية فى بريطانيا

سيرهوراس بلانكيت Sir Horace Plunkett تقديرا لجهود هذا

الرائد التعاونى الزراعى نورد فيما يلى نبذة قصيرة عن جهوده :

سير هوراس بلانكيت (١٨٥٤ — ١٩٣٢) :

(*) British Agricultural Cooperatives by John Morley Published by Hutchinson Benham Ltd. 1975 — P.19.

ولد سير هوراس كيرزون بلانكيت فى عــام ١٨٥٤ ، وقد ظهر عبر تطور حياته أنه يهتم بالدرجة الأولى بتحسين الشئون الاجتماعية والاقتصــادية للمجتمعات الريفية • ولعل من أبرز أعماله الخــالدة والقائمــة حتى الآن انشائه المؤسســه التى تحمل اســمه* ، وهى المؤسسة بلانكيت للدراســات التعاونية فى يناير عام ١٩١٩ • والذى يرجع الى نصوص انشاء هــذه المؤسســة يتبين له . . حق ايمان هــذا الرجل بالمجتمعات الريفيــة ، وما ينبغى أن تكون عليه حيــاة الفلاح ، انه يرى أنه لا يكفى اطــلاقا أن يتزود الفــلاح من الرزق بما يكفيه لقوت يومه ، أو الحد الأدنى لمعاشــة ، بل ينبغى أن يسهم الفلاح فى تقدم ورخاء المجتمع الريفى • ويرى سير هوراس بلانكيت أنه لايكفى لتقدم المجتمع الريفى أن نهتم بتنمية كفــاءات وقــدرات الفــلاح فيما يتعلق بالتصــنيع الريفى ، وادارة نشاطه على أسس اقتصادية ، بل ينبغى أيضا الاهتمام بأفضل الأساليب التى تمكنه من أن يعيش حياة اجتماعية فاضلة ، وسياسته فى هــذا الشأن تتلخص فى الكلمات الآتية « زراعة أفضل ••• معاملات أفضل ••• حيــاة أفضل »

Better farming, better business, better living

والجدير بالتسجيل بهذه المناسبة ، أنه عقب المؤتمر الأول الذى عقدته الجمعيات التعاونية الزراعية فى المملكة المتحدة فى عام ١٩٢٤ ، أجريت بعض التعــديلات على القانون النظامى لمؤسسة بلانيكت ،

(*) يسعدنى ان أوضح أن آخر زيارة تمت بها لهذه المؤسسة كانت فى اواخر سبتمبر عام ١٩٧٨ ، وقابلت فيها عضو مجلس الادارة المنتدب لهذه المؤسسة مستر ف . هــ . وبستر ، ونظم لنا لقاءات مع قادة الحركة التعاونية فى منطقة اكسفوردوسويندن ، ويسعدنا ان يتصل بها الباحثين والدارســين وعنوانها

The Plunkett Foundation for Co-operative studies
31 St Giles Oxford England.

وأصبحت بموجبه منذ هذا التاريخ مؤسسة للمعلومات والخدمات فيما يتعلق بالتعاون الزراعى لجميع الدول الناطقة باللغة الانجليزية ، فمنذ هذا التاريخ تقوم هذه المؤسسة باجراء البحوث والدراسات التى تتعلق بالتعاون الزراعى . كما وتقوم أيضا بنشر النتائج المستخلصة من هذه البحوث والدراسات ، هذا بالاضافة الى ما تقوم به من جهود فيما يتعلق بالتدريب التعاونى .

وقد قامت هذه المؤسسة بعقد العديد من المؤتمرات ، والتى منها بالاضافة الى المؤتمر الأول الذى عقد فى عام ١٩٢٤ ، مؤتمرات أعوام ١٩٣٨ ، ١٩٥١ ، ١٩٦٤ ، ١٩٧٣ فى أكسفورد . ويهمنا أن نوضح أن مؤسسة بلانكيت التى استقرت ٤٤ عاما فى لندن قد انتقلت عقب ذلك الى مقرها الحالى فى مدينة أكسفورد* فى عام ١٩٧٠.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عضوية هذه المؤسسة التعاونية الهامة مفتوحة للراغبين فى الانضمام اليها . سواء أكان الراغب فى هذه العضوية هيئة أو فرد ، على أن يدفع الراغب فى الانضمام اشتراكا سنويا متواضعا فى مقابل أن يكون له الحق فى الاستفادة من خدماتها والحصول على مطبوعاتها وعلى وجه الخصوص « الكتاب السنوى للتعاون الزراعى » .

(*) لمعرفة المزيد عن نشاط هذه المؤسسة يرجع الى
The Plunkett foundation an Introduction June, 1976

وكذلك يرجع الى هذا المرجع الذى يتضمن ٣٣٤ صفحة .
The Lrish Co-operative Movements History and Development by Patrick Bolger, Dublin, Institute of Public Adminstration 1977 .

جمعية الجملة الزراعية :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الجمعيات التعاونية الزراعية التى تأسست منذ عام ١٨٦٧ ، تأسست فى ظل قانون الجمعيات الصناعية والجمعيات ذات الاتجاه الاقتصادى Industrial and Provident Societies Act هذا القانون كانت تسمح نصوصه بانشاء مثل هذه الجمعيات ، ولعل من أبرز سمات هذا القانون أن الجمعيات والمنظمات التى تسجل بموجبه تتخذ شكل الوحدات الاقتصادية ذات المسئولية المحدودة ، وقد ظل الامر كذلك منذ هذا التاريخ حتى الآن ، ومن أجل ذلك نرى أن الجمعيات التى تريد أن تقيم نشاطا فى اطار المسئولية غير المحدودة Unlimited Liability هذه الجمعيات تسجل نشاطها تحت قانون الشركات Companies Act .

وقد أوضحنا من قبل التطورات التى أدت الى انشاء الجمعيات الاتحادية الزراعية الأيرلندية ، والانجليزية ، وويلز ، واسكتلندا ، كما أوضحنا عند حديثنا عن اندماج جمعيتى الجملة الانجليزية والاسكتلندية تقاعس جمعية الجملة الانجليزية عن تلبية طلب الجمعيات الاسكتلندية فى انشاء فرع لجمعية الجملة باسكتلنده ، واكتفاء جمعية الجملة الانجليزية بانشاء قسم زراعى بها يلبى احتياجات الجمعيات الزراعية وقد أوضحت التطورات التاريخية أن الجمعيات الزراعية كانت على درجة كبيرة من الارتياح فيما يتعلق بمعاملاتها مع جمعية الجملة ، غير أنها نظرا لقلة عددها لم يكن لها تأثير يذكر فيما يتعلق برسم سياساتها التجارية ، وقد أدى هذا الى شعورها بالنقص ازاء الأغلبية الكبيرة من الجمعيات الاستهلاكية ، وكان هذا الشعور بالنقص من بين الأسباب الهامة التى دفعت قادة الجمعيات التعاونية الزراعية فى عام ١٩١٢ الى انشاء المجلس التجارى المركزى

للمزارعين Farmers Central Trading Board وهذا المجلس
هو الذى تحول عام ١٩١٨ وأصبح على مستوى المملكة المتحدة
أول جمعية جملة زراعية Agriculture Wholesale Society

والتى بدأت فى مزاولة نشاطها فى أعقاب الحرب العالمية الأولى فى ظل ظروف سيئة للغاية ، فبعد أن كانت الأسعار قبل نهاية الحرب مرتفعة . أخذت فى التدهور بعد الحرب ، فقد كان الانخفاض فى الأسعار سريعا ومتلاحقا أدى الى الكثير من الخسائر والمصائب ، هذا بالاضافة الى أن تمويل جمعية الجملة الزراعية لم يكن كافيا ، كما وأن أسلوب ادارتها لم يكن جيدا ، الأمر الذى أدى بها الى أن تدخل فى عام ١٩٢٤ مرحلة التصفية وتنهى أعمالها . وقد أدت هذه الظروف الى أن يصل العديد من الجمعيات التعاونية الزراعية الى حافة الخراب brink of ruin ويقدر التعاونيون الزراعيون فى انجلترا بهذه المناسبة موقف الشهامة والسخاء الذى وقفته جمعية الجملة الانجليزية . اذ أنها درست الموقف ووجدت أن عدم تصريف المخزون السلعى لدى جمعية الجملة الزراعية ، أدى الى وجود عسر مالى . وهذا الموقف الصعب هو الذى أدى الى أن تصفى جمعية الجملة الزراعية بعض ممتلكاتها بخسائر ، هذا بالاضافة الى فشل عدد كبير من الجمعيات الزراعية . وفى مثل هذه الظروف السيئة تدخلت جمعية الجملة الانجليزية لتنقذ التعاونيات الزراعية فأمدتها بالقروض طويلة الاجل الامر الذى أسهم الى حد كبير فى قدرتها على التغلب على ما قابلها من صعاب وأزمات .

ان الحقائق التاريخية توضح أن هذه الأزمة قد تركت آثارها الوخيمة على الحركة التعاونية الزراعية ، اذ أن تصفية جمعية الجملة

الزراعية ، ومن بعدها بقليل انقضاء المنظمة الزراعية التى كانت احدى دعامات جمعية الجملة الزراعية ... كل هـذا أدى الى أن تصبح الحركة التعاونية الزراعية بغير قائد أو متحدث باسمها يسعى وراء مصالحها ، هذا مع ملاحظة أن الاتحاد القومى للمزارعين National Farmers Union قد أنشأ لجنة تعاونية خاصة لسد الفراغ الذى حدث نتيجة لفقدان المنظمات سالفة الذكر ، غير ن مثل هـذه الحـال ظلت عالقة فى أذهان التعاونيين الزراعيين الى فترة ليست بالقصيرة عنوانا على فشل الجهود التى تبذل من أجل تحقيق التعاون بين التعاونيات الزراعية لتكوين اتحادات قمة ترعاها وتقـوم* على خدمتها . وللاسف الشديد ، فانه فى هذه الفتـرة التى كان فيهـا صوت التعاونيين الزراعيين غائبا ، بذلت الجهود لوضع السياسـات التى تتعلق بالتسويق الزراعى . والتى أدت الى اصـدار القـانون رقم ١٩٣١ ، ١٩٣٣ ، والى انشاء مجالس التسويق القانونية **Statutory Marketing Boards**

تطوير الهيئة التعاونية الزراعية :

Agricultural Cooperative Association

ظل التعـاونيون الزراعيون فى بريطانيا يفتقدون جهاز نفسه يجمعهم ، ويناقشون من خلاله مشكلاتهم ، ويوحـدون عن طريقـه جهودهم للدفاع عن مصالحهم ، والنظر الى ما فيه خيرهم وصـلاح مستقبلهم ، وقد لاحت احدى الفرص المناسبة فى عام ١٩٤٦ لانشاء هيئة تعاونية توحدهم ، وهى الهيئة التعاونية الزراعية ، غير أن انشاء هذه الهيئة قوبل أيضا ببعض العقبات ، والتى منها معارضة الاتحـاد القومى للمزارعين لانشاء مثل هذه الهيئة ، هـذا بالاضـافة الى أن الاتحادات القائمة فعلا كانت تعانى صعوبات بالغة من أجل الحفـاظ على بقائها ، وأن هذه الاتحادات ما كان يمكن أن تستمر فى أدائهـا

---

*Cooperation in farm production by G. H. Camamile published by the agricultural cooperative association 1968 .

لنشاطها لولا المساعدات التى كانت تقدمها لها هيئات خارجية بمـا فيها الدولة ، والتى كانت أسخاها المعونات التى قـدمت للحركـة التعـاونية الزراعية فى اسكتلنده حيث كان ينشر المزارعون الصـغار ذوى الحقول الصغيرة . ومثل هذه الحال كانت توجد أيضا فى شمال أيرلنده حيث اعتمدت تماما فى سـبيل انقـاذ ما كانت تعـانيه على المساعدات الحكومية* ، ويذكر التعاونين الزراعيـون فى بريطـانيا بالخير الدور البنـاء الـذى قامت به الأقسـام الجـديدة للاقتصاد الزراعى

Department of Agricultural Economics ، وعلى وجه الخصوص الدور الارشادى والتنظيمى الذى مكنهم من السير قدما وفقا لأحدث وأفضل الاساليب العلمية والتى تجعل كل مبلغ يصرفونه يعود عليهم بأفضل الثمرات .

غير أن الحقائق التاريخيـة تثبت للأسف الشـديد « أن قادة الحركة التعاونية الزراعية كانوا أقل فاعلية عما كان ينبغى أن يكونوا عليه فى هذا الوقت ، وذلك راجع الى أنهم كانوا غالبا على خلاف » ... وهذا القول ليس من عندنا أنه رأى التعاونى الكبير المعاصـر

(*) Joint Enterprises in Farming by Country Landowners Association 1968 .

جـــون مورلي John Morley الذى ظـــل لأكثر من عشرين عامـــا خبيرا فى الخدمات الادارية ، والذى أوكلت اليه الحركة التعاونيـــة الزراعية فى عام ١٩٥٦ مسئولية البناء الجديد للهيئة المركزية للتعاون Agricultural Central Cooperative association التى تكونت فى هـــذا التاريخ ، حيث يقول هـــذا التعاونى الكبير فى مرجعـــه عن التعاون الزراعى الصـــادر فى عام ١٩٧٥ فى صفحة ٢٣ ما أوردناه من قبل وهو بالحرف الواحد

« The national leadership of agricultural Cooperation was less effective than it might havl been at this time, because it was So often in dispute » .

ومن مظاهر الخـــلاف بين قادة الحركة التعاونية الزراعية وقتئذ عدم استقرارهم على الاتحـــاد فى الهيئة المركزية ، اذ أنه بعد عشر ســـنوات من انشـــاء الهيئـــة المركزيـــة للتعاون الزراعى ، أى فى عام ١٩٦٦ ، أنسحب منها أحد الشركات التى اشتركت فى تكوينها والتى تتبع الاتحاد القومى للمزارعين ، وأدى هـــذا الانسحاب الى أن تعود الهيئة الى اســـمها القديم ••• وأخيرا فى عـــام ١٩٧٢ ، أظهر الاتحاد القومى للمزارعين اهتمامه مرتثانية ، ورغبة فى الانضمام ، فتحقق ذلك وتم الاتحـــاد تحت اسم جديد هو « التعـــاون الزراعى والخـــــدمات التسويقيـــــة ذات المســـــئولية المتحـــــدة »

„ Agricultural Cooperation and Marketing Services limited

والذى يهمنا أو نوضحه بمناسبة تكوين هذا الاتحاد الجديد ، انه قد سبقه بالفعل دراسة قامت بها مجموعة عمل Working Party وقد درست هذه المجموعة مستقبل العلاقات بين الاتحـــاد القومى للزارعين ، وهيئة التعاون الزراعى ، وأوصت مجموعة العمل هـــذه

على أنــه ينبغى أن يتفرع الاتحــاد القومى للمزارعين للدفــاع عن
مصالح الفلاحين من الناحيــة السياســية باعتباره ممثلهم والمدافع
مصالح الفلاحين من النـاحية السياسية باعتباره ممثلهم والمـدافع
عن الشئون والالتزامات الاقتصــادية ، وتم بالفعل التنسيق بينهمــا
لتحقيق الرعاية المثلى لمصــالح المزارعين والحركة التعاونية الزراعية .

المجلس المركزى التعاونى للزراعة والحدائق :

Central Council for Agricultural and Horticultural Co-operation

تأسس المجلس المركزى التعاونى للزراعة والحدائق فى أغسطس
عــام ١٩٦٧ ، ويحمل هــذا التاريخ أهمية خاصــة لدى التعاونيين
الزراعيين فى بريطانيــا للأسباب الآتية :

أولا : يشهد هــذا التاريخ مرور مائة عام على نشأة الحركــة
التعاونيــة الزراعيــة . وقد أوضحنا فى مستهل بحثنا عن التعــاون
الزراعى فى بريطانيا ، أن أول جمعيــة تعاونية زراعيــة أنشئت فى
بريطانيا فى عام ١٨٦٧ باسم « الجمعية التعاونية للزراعة والحدائق ».

ثانيا : أما العلامــة البارزة الأخرى التى شهدها عام ١٩٦٧ ،
والتى تعتبر على جانب كبير من الأهميــة فى تاريخ التعاون الزراعى
البريطــانى هى صــــدور قانــون خــاص للنشــاط الزراعى وهو
**القانون الزراعى Agriculture Act قد أفرد هذا القانون الباب
الرابع بأكمله لتطور التعاون الزراعى Agricultural Cooperative
Development ، كما وأن هــذا القانون قــد صــدر بموافقة واجماع
جميع الأحزاب السياسية فى بريطانيا .**

**وبموجب القانون الزراعى الصــادر فى عــام ١٩٦٧ ، ووفقا
للبنود التى أوردهــا الباب الرابع من هــذا القانون الخاص بتطور**

التعاون تأسس المجلس المركزى التعاونى للزراعة والحدائق فى هـذا العام على أن يتولى المهام الآتيـة :

أولا : القيام بكافة الجهود التى من شأنها تطوير وتقدم وتشجيع وتنمية النشاط التعاونى فى مجال الزراعة والحدائق ، والتنسيق بين كافة هـذه الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة .

ثانيا : ادارة مشروع خاص بالمنح التى ينبغى أن نوجه بالدرجة الأولى لمساعدة النشاط التعاونى الذى يتعلق بالانتاج والتسويق .

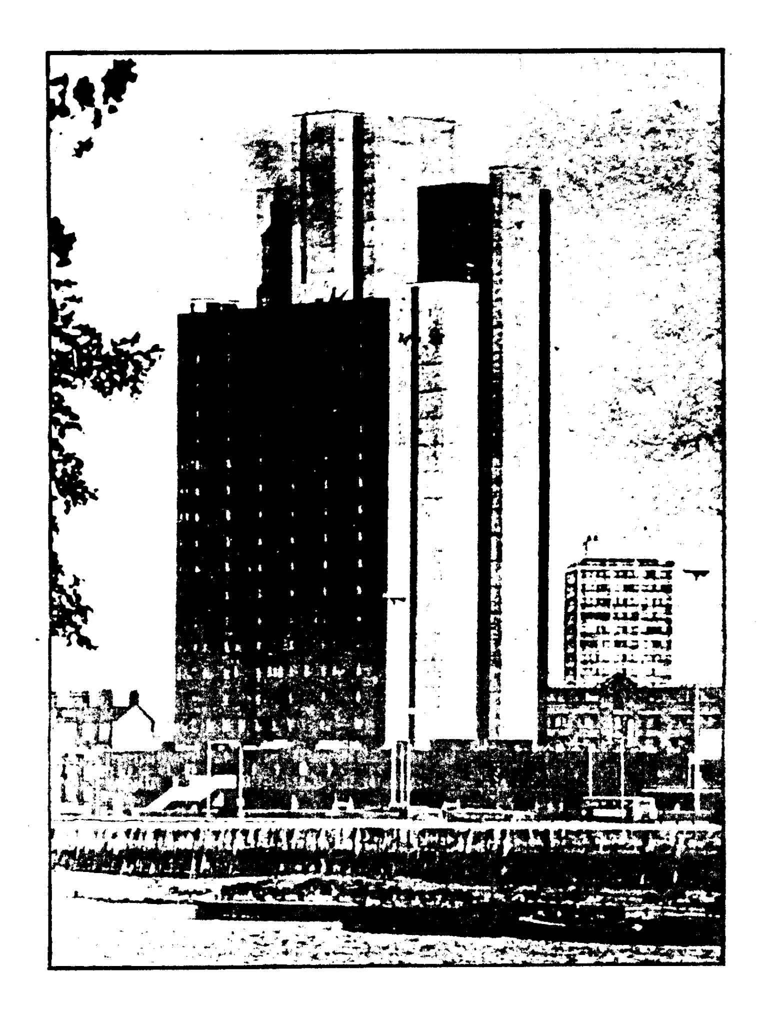
ثالثا : يضع المجلس المركزى نفسه وكافة امكانياته فى خدمـة الوزراء المسئولين عن جميـع الأمور والشئون المرتبطه بحدمه التعاون فى مجـال النشاط الزراعى والحدائق .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه قد يبدو منذ الوهلة الاولى أن المهمـة الثالثة التى يقوم بها المجلس المركزى ، قد تتعـارض مع المهام التى يقوم بها فعلا بعض الاتحادات الأخرى ، غير أن مثل هذا التعارض غير قائم من الناحية العملية ، حيث أنه يوجد لهذه الاتحادات أعضاء ممثلين فى المجلس المركزى ، ومن خلالهم تكون هذه الاتحادات على علم كامل ودراية تامة بمجريات الأمور ، حيث أن العضـوية فى المجلس المركزى تتشـكل من أربعة عشر عضـوا* ، يقوم بتعيينهم الوزراء المسـئولين عن التنمية الزراعيـة فى المملكة المتحـدة على الوجـه الآتى :

— ست أعضـاء مستقلين .

---

* Central Council for Agricultural and Horticultural Co-operation- Annual Report 1976 - 1977 .



مبنى المجلس التعاونى للزراعية والحدائق الذى يقع فى مدينة لندن الذى تأسس فى عام ١٩٦٧ وهو ذكرى مرور مائة عام على نشأة الحركة التعاونية الزراعية فى بريطانيا .



لورد بيرت وزير الزراعة البريطانى الذى أسهم فى انشاء المجلس المركزى التعاونى يتلقى هدية رمزية من رئيس المجلس المركزى يكشف عن المهارة الحرفية للصناعة اليدوية فى قطاع التعاونيات .

ــ ثمانية أعضــاء يتم تعيينهم بناء على اقتراح الهيئات المعنية . وهى اتحادات الفلاحين الثلاث ، والهيئات المركزية التعاونيــة وهى هيئة التعاون الزراعى والخدمات التسويقية ذات المسئولية المحدودة . والجمعية الزراعية الاسكتلندية ذات المسئولية المحدودة ، والجمعيــة الزراعية الايرلندية ذات المسئولية المحدودة ، والجمعيــة الزراعيــة لمنطقة ويلز ذات المسئولية المحــددة ، وأخيرا اتحــاد التعاونيــات الزراعية على مستوى المملكة المتحدة .

وقد ونســع المجلس المركزى التعاونى للزراعة والحدائق مشروعا هاما فى عــام ١٩٧١ من شــأنه تمكين المجلس من حسن التصرف فى المنح التى توجــه لمساعدة النشــاط التعــاونى الزراعى على التقدم والازدهار ، والشروط التى ينبغى توافرهــا فيما يتعلق بتقديم طلب للحصول على هذه المنح ، كما تضمن هذا المشروع تخصيص مساعدات مالية للقيام بالدراســات التمهيدية اللازمة لاقامة مشروع تعــاونى جديد ، أو تدعيم أى مشروع قائم ، وكذلك المساعــدات التى تقدم بشأن توفير الادارة الحكيمة والماهرة للتعاونيــات .

وقد خطى المجلس المركزى خطوات أخرى الى الأمــام حينمــا أعلنت الحكومة الانجليزية فى عام ١٩٧٣ ، عزمهــا على تقديم مزيد من المساعدات الماليــة ووضع هــذه المساعدات تحت تصرف المجلس المركزى على أن يخصص جانبا من هــذه المنح لتدعيم الامكانيــات التسويقية للهيئات المركزية التعاونية ، وقد تحقق هــذا فعلا عندما قدمت الحكومة فى عام ١٩٧٤ هــذا الرصــيد ، فقد خصص الجانب الأكبر منه لمقابلة التكاليف التى تجعــل من كثير من المشروعات ذات الصبغة التجاريــة قادرة على أن تستمر فى نشاطهــا على أســاس الاعتماد على النفس . أما الجانب الآخر من رصيد عام ١٩٧٤ فقد

خصص لاقامة « وحدة تسويقية متخصصة تابعة للمجلس المركزى
a specialist marketing unit within the central council
ونتيجة لذلك أنشـأ المجلس المركزى لجنـة خاصـة أطلق عليهـا
« لجنة السياسات التسويقية » Marketing Policy Committee "

تكون مهمتها بالدرجة الأولى ارشاد هـذه الوحدة التسويقية بأفضل الأساليب التسويقية التى تتناسب مع مختلف الوحـدات التى يقـوم المركز بارشادها ومعاونتها على تطوير أساليبها التسويقية ٠

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح انه ينبغى على المجلس المركزى التعاونى للزراعة والحدائق وفقا لمتطلبات الفصل التاسـع والخمسين من القانون الزراعى الصادر فى عام ١٩٦٧ ، أن يقدم تقريرا سـنويا عن نشاطـه ؛ ووفقا للتقرير الذى قدمـه رئيس مجلس الادارة فى ٢٧ يونيو عـام ١٩٧٧ عن نشـاط المجلس المركزى عن المدة فيما بين أول ابريل عام ١٩٧٦ حتى ٣١ مارس عـام ١٩٧٧ يتبين أن قيمـة المبالغ التى منحتها الحكومة للمجلس المركزى لمعاونته على أداء مهامه تبلغ ٧٧٨ر٧٧٣ جنيـه انجليزى ، مقابل ٩٠٠ر٧٠١ جنيه انجليزى فى العام السابق ٠ هـذا بالاضـافة الى الاعانات التى منحتهـا الدولة للتعاونيات الزراعية والتى بلغت قيمتها الاجمالية ٠٠٠ر٧٠٨ جنيه انجليزى فى العام المنتهى فى ٣١/٣/١٩٧٧ ، مقابل ٠٠٠ر١٦٠ر١ جنيه انجليزى فى العـام السـابق وفى هـــذا يقول التعـاونيون الزراعيون أن

التعاونيات الزراعية ليست بمعزل عن الموقف الاقتصـادى العام فى بريطانيـا ، وأن هـذا الخفض يمثل الافتقاد الى عنصر الثقـة فى التعاونيات الزراعية خلال هـذا العام ٠٠٠ كما وأن الخبراء الماليين للمجلس المركزى التعاونى قدموا نصائحهم للتعاونيات الزراعيـة والتى من بينها أهميـة الاحتفاظ بعنصر السيولة المالية Liquidity هـذا بالاضافة الى حسن التشغيل لتحقيق أرباح لمقابلة أهم ظواهر هـذا

العصر وما يحدث فيه من تضخم سريع Rapid Inflation ، والجميع على دراية بنوبة الأزمه المعاصرة التى تمتزج فيها المشاكل التقليديه وهى التضخم والبطالة والكساد والانكماش ... الخ . من الأخطار السياسية الخارجية والداخلية .

غير أن الحركة التعاونية الزراعية تشعر اليوم أنها فى موقف أقوى مما كانت عليه فى أى يوم من الأيام ، وأن بريطانيا وقد أصبحت منذ مستهل عام ١٩٧٨ عضوا كاملا فى السوق الأوروبية المشتركة ، فان هذا قد وضع الحركة التعاونية الزراعية فى موقف التحدى فان التعاونيات الزراعية القوية والمنظمة أحسن تنظيم لدول السوق الأوروبية ، ستبذل أقصى جهدها لتسويق منتجاتها الغذائية والزراعية فى المملكة المتحدة ، وهذا بدوره يضع على عاتق التسويق التعاونى فى بريطانيا دورا حيويا وهاما فيما يتعلق بمعاونة المزارعين لمقابلة هذا التحدى ، والعمل على زيادة عائداتهم من السوق الأوروبية .

النشاط التعاونى الزراعى

التعاونيات والتشريع التعاونى

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن التنظيمات التعاونيـــة فى بريطانيا ، شأنها فى ذلك شـــأن التنظيمات التعاونيـــة فى العديد من الدول الأخرى ، كان عليها أن تسجل نفسها وفقا لمتطلبـــات القانون القائم والذى تستطيع من خـــلاله أن تجد منفذا لمزاولة نشاطها مع الاعتراف القانونى بها ، ومن هـــذا الاتجاه فان التعاونيـــات الزراعية وغيرها من التعاونيات وجدت نفسها عند بدء نشاطها أنها ينبغى عليها أن تسجل نفســـها تحت قوانين لم تصـــدر أساسا لخدمـــة الحركة التعاونيـــــة .

أما فيما يتعلق بالتعاونيات الزراعية على وجه الخصـــوص فانها حتى تستطيع أن تزاول نشاطها ، فانها سجلت نفسها وفقا لمتطلبات قانونين ، القانون الأول قانون الجمعيات الصناعية والجمعيـــات ذات الاتجاه الاقتصـــادى ، أما القانون الثانى فهو قانون الشركات ... ومثل هـــذا الموقف أحدث نوعا من الارتباك أمام الفلاح العـــادى ، أو كما يقول البعض أن ذلك قد « أدخل* السرور على المحـــامين ، واليأس على الفلاحين .

" to the delight of lawyers but to the despair of farmers » والسبب فى ذلك أن الفلاح العادى يجـــد نفسه أمام اختيار للتسجيل لا يعرف معه الأسباب القانونيه للمفاضلة . ولا الأسلوب الأمثل للتطبيق ** .

(*) Guide to Agricultural Co-operative Legislation by Barbara shedden, London, Central Council for Agricultural and Horticultural Co-operation, 1977, P.P.

(**) Co-operative Theory and Farmers Attitudes - A Prelimin study by Clore Le Vay, Dept of Agricultural Economics University of Wales, Aberystwyth (1975) also 1976 .

ولعل من الأسـباب الهامة التى تجعل هـذين القانونين السالف الذكر من أفضـل الأساليب المتاحة نسبيا أمام التعاونيين لتسجيل جمعياتهم ما يأتى :

أولا : أن طبقا لقانون الشركات الصـادر في عـام ١٩٤٨ فانه لايمكن لأية شركة ، أو هيئـة ، أو شركاء متضـامنين يزيد عددهم عن ٢٠ شخصا يتكونون من أجل القيام بعمل تجارى ... ويكون من أهداف تكوين هذه الشركة ، أو الهيئة ، أو الأشخاص تحقيق أرباح لا يحق لهذه التشكيلات الحصول على الأرباح الا اذا كانت مسجلة كشركة . أو كجمعية تعاونيـة .

ثانيا : أنه طبقـا لقانون شركات التضـامن Partnership Act الصـادر فى عام ١٨٩٠ ، فان الأعضـاء المتضامنين فى أى مشروع يتعرضـون للمسئولية غير المحدودة ، أى أن جميع أموالهم وممتلكاتهم تكون ضامنة لالتزامات الشركة التضامنية ، بينما أن العضـو الـذى ينتمى الى تنظيم مسجل تحت قانون الشركات أو الجمعيات الصناعية وذات الاتجاه الاقتصـادى لا يتحمل من المسئولية فى حالة الخسارة أكثر من القدر الذى أكتتب به فى رأس المـال .

ثالثا : ان القانون فى حالة شركات التضامن لم يفرد للعضـو الشريك أى شخصية قانونية متميزة . ويترتب على ذلك أنه فى حـالة اذا ما دخلت شركة التضامن فى معاملات تجارية تحف بها الأخطار ، فان هناك احتمال قائم دائما بأن ذلك يتم فى غيبة الشريك العادى ، وبعيدا عن رقابته .. وهـذا لا يعفيه من المسئولية التضامنية .

من أجـل ما تقدم . يتبين لنا الأسـباب التى من أجلها سجل التعاونيون تعاونياتهم وشركاتهم تحت قانون الجمعيـات الصـناعية

وذات الاتجاه الاقتصـادى وقانون الشركات . وفيما يلى نورد خمسة جداول توضـح أنواع التعاونيات الزراعيـه التى يتضمنها التنظيم التعاونى الزراعى فى المملكة المتحدة وفقا للاحصائيات المنشورة عن السنة المالية المنتهيـة فى ٣١ مارس ١٩٧٦ ، وقد أفردنا الجـدول رقم (٣١) لتوضيح نشاط التعاونيات الزراعيـة على مستوى المملكة المتحـدة ، أما الجـدول رقم (٣٢) فقد أفردنا لتوضيح نشـاط التعاونيـات الزراعية على مستوى منطقـة ويلز ... والجدول رقم (٣٣) لتوضيح نشاط التعاونيات الزراعية على مستوى انجلترا والجدول رقم (٣٤) لتوضيح نشاط التعاونيات الزراعية على مستوى منطقة شـمال ايرلندة ... والجدول رقم (٣٥) يوضـح نشـاط التعاونيات الزراعية على مستوى منطقة اسكتلندة .

جـدول عام رقم (٣١)

يوضح انواع التعاونيات الزراعية التى يتضمنها التنظيم للتعاونى الزراعى فى المملكة المتحدة وفقا للاحصائيات المنشورة عن السـنة المالية التى تنتهى فى ٣١ مارس ١٩٧٦

المملكة المتحدة	عدد الجمعيات	العضوية	اجمالى المعاملات بالالف جنيه انجليزى	رأس المال الف جنيه انجليزى	مجموع الأصول الف جنيه انجليزى
جمعيات توريدية	١١٧	٢٠٧,٥٨٦	٤٧٩,٨١١	٤٢,٢٦٩	١١٢,٠٩٢
الجمعيات التسويقية :					
البيض والدواجن	١٣	٢٩,٥١٤	٥٤,٣٢٢	٢,٦١٤	١٢,٦٥٣
منتجات الحدائق	١٧٢	١٠,٥٧٤	٩٢,٠١٩	١٢,٨٧٤	٢٩,٣٩٦
اللحـــوم	٧	٥,١٢٦	٣٠,٨٥٤	٢,٠٤٣	٧,٠٠٤
الحيوانات	١٢٠	٢٨,٥٤٠	١٢٩,٠٩٣	٢,٠١٣	٦,٧٠٧
الصوف	٥	١٠,٩٦٧	٨,٣١٣	١,٢٤٢	٢,٣٦٩
الألبـــان	٢٠	٧,٦٢٥	٣٥,٧٣٢	٦,٤٤٧	١٢,٣١٦
الأسماك	١٣	٢,٠٤٠	٤,٧٠٦	٤٤٥	١,٣١٦
أنواع اخرى (*)	٨١	١٨,٥٥٢	٥٨,١٠٩	٣,٤٨٩	٩,٦٥٣
اجمـــالى (*)	٤٣١	١١٢,٩٣٨	٤١٣,١٤٨	٣١,٠٧٧	٨١,٢٣٤
جمعيات خدمية (**)	٣٦	١١٢,٩٣٤	١,٠٤٦	١,٠٦٦	١,٥٨٧
الاجمالى العام	٥٨٤	٣٣٤,٧٥٨	٨٩٤,٠٠٥	٧٤,٤١٢	١٩٤,٩١٣

(*) يلاحظ أن الأرقام التى تتعلق بجمعيات الاسماك الخاصة بشمال أيرلنده قد أدرجت فى الجمعيات التسويقية تحت (أنواع أخرى) .

(**) هذه الأرقام لاتتضمن خدمات جمعية التأمين التعاونى التبادلى ذات المسئولية المحدودة التابعة للاتحاد القومى للمزارعين .

جـــدول عام رقم (٣٢)

يوضح أنواع التعاونيات الزراعية التى يتضمنها التنظيم التعاونى الزراعى فى منطقة ويلز عن السنة المالية المنتهية فى ٣١ مارس ١٩٧٦

منطقة ويلز	عدد الجمعيات	العضوية	إجمالى المعاملات	رأس المال	مجموع الأصول
جمعيات توريدية	٢٥	٤١,٣٢٤	٢٧,٧٦٣	٣,٣٧٠	٧,٩٣٢
جمعيات تسويقية:					
حيوانات	٣٦	٨,١٠٦	٨,٠٢٤	٢١٥	٤٤٣
ألبان	٣	٧٣٧	٧,٤٦٥	١,٠٨٠	٢,٠٥٤
أنواع أخرى	١٦	١,٤٨٨	٨٥٣	١٥٢	٢٧٣
إجمالى	٥٥	١٠,٣٣١	١٦,٣٤٢	١,٤٤٧	٢,٧٨٠
جمعيات خدمية	٦	٨٨٧	٦٨	٣٧	٧١
إجمالى عام	٨٦	٥٢,٥٤٢	٤٤,١٧٣	٤,٨٥٤	١٠,٩٨٣

جـــدول عام رقم (٣٣)

يوضح أنواع التعاونيات الزراعية التى يتضمنها التنظيم التعاونى الزراعى فى منطقة انجلترا عن السنة المالية المنتهية فى ١/٣/١٩٧٦

منطقة انجلترا	عدد الجمعيات	العضوية	اجمالى المعاملات	رأس المال	مجموع الأصول
جمعيات توريدية	٥٩	١٤٣,٢٨٩	٤١٣,٠٧٢	٣٣,٩١٨	٩٣,٥٩٣
جمعيات تسويقية :					
للبيض والدواجن	٦	٢٠,٩٨٥	٥٢,٥٢٨	٢,٤٤٤	١٢,١٤٥
منتجات حدائق	١٥٠	٩,٥٧٠	٨٤,٣٢٦	١٢,٢٨٦	٢٥,٣٠٣
لحـــوم	٧	٥,١٢٦	٣٠,٨٥٤	٢,٠٤٣	٧,٠٠٤
حيوانات	٤٥	٣,٠١١	٢٩,٥٥٣	٢٠٠	٢,٠٦٠
صوف	٥	١٠,٩٦٧	٨,٣١٣	١,٢٤٢	٢,٣٦٩
ألبان	٥	٢,٠٣٦	٢,٥٤٩	٤٤٢	١,٠٦٢
أنواع أخرى	٥٠	٢,٢٢١	٣٠,٥٤٧	٧٧٦	٣,٧٣٨
اجمالى	٢٦٨	٥٤,٩١٦	٢٣٨,٦٧٠	١٩,٤٣٣	٥٣,٦٨١
جمعيات خدمية (**)	٢٣	١٢,٥٢٢	٩١٨	٩٩٢	١,٣١٣
اجمالى عام	٣٥٠	٢١٠,٧٢٧	٦٥٢,٦٦٠	٥٤,٣٤٣	١٤٨,٥٨٧

(**) هذه الأرقام لا تتضمن خدمات جمعية التأمين التعاونى التبادلى ذات المسئولية المحدودة والتابعة للاتحاد القومى للمزارعين •

جـــدول عام رقم (٣٤)

يوضح أنواع التعاونيات الزراعية التى يتضمنها التنظيم التعاونى الزراعى فى شمال ايرلنده عن السنة المالية المنتهية فى ٦/٣/٣١

شمال ايرلنده	عدد الجمعيات	العضوية	اجمالى المعاملات	رأس المال	مجموع الأصوا.
جمعيات توريدية	٣	٥,٠٥٠	١٢,١٤٨	٣٧١	٩٥٠
جمعيات تسويقية :					
البـــان	١٢	٣,٨٥٢	٢٥,٧١٨	٤,٩٢٥	٩,١٩٠
حيوانات	١٦	٥,١٨٦	٥,١٤٦	٣٢١	٦٨٠
أنواع أخرى	٨	٧,٥٧٨	٢,٣٦٧	١,٥١١	٢,٠٢١
اجمالى *	٣٦	١٦,٦١٦	٣٣,٢٣١	٦,٧٥٧	١١,٨٩١
جمعيات خدمية	٤	٧٤٦	٩	١٢	١٣
إجمالى عام	٥٣	٢٢,٤١٢	٤٥,٣٨٨	٧,١٤٠	١٢,٨٥٤

(*) هذه الرقام تتضمن تعاونيات الاســماك .

جــدول عام رقم (٣٥)

يوضح أنواع التعاونيات الزراعية التى يتضمنها التنظيم التعاونى الزراعى فى اسكنلنده عن السنة المالية المنتهية فى ١/٣/١٩٧٦

اسكنلنده	عدد الجمعيات	العضوية	اجمالى المعاملات	رأس المال	مجموع الأصول
جمعيات توريدية	٢٠	١٧,٩٢٣	٢٦.٨٢٨	٤,٦١٠	٩,٦١٧
جمعيات تسوقية :					
حيوانات	٢٣	١٢,٢٣٧	٨٦,٣٧٠	١,٢٧٧	٣,٥٢٤
حدائق	٢٢	١,٠٠٤	٧,٦٩٣	٤٩٨	٤,٠٩٣
بيض ودواجن	٧	٨,٥٢٩	١,٧٩٤	١٧٠	٥٠٨
أسماك	١٣	٢,٠٤٠	٤,٧٠٦	٤٤٥	١.١٣٦
أنواع أخرى	٧	٧,٢٦٥	٢٤,٣٤٢	١,٠٥٠	٣,٦٢١
اجمالى (*)	٧٢	٣١,٠٧٥	١٢٤,٩٠٥	٣,٤٤٠	١٢.٧٨٢
جمعيات خدمية	٣	٧٩	٥١	٢٥	١٩٠
اجمالى عام	٩٥	٤٩,٠٨٧	١٥١,٧٨٤	٨,٠٧٥	٢٢,٦٨٩

(*) هذه الرقام تتضمن تعاونيات الاســماك .

باستعراضنا الجداول * السابقة يمكن أن نقوم بتوضيح لبعض ما ورد بها من أرقام •

فالرجـوع الى الجـدول رقم (٣١) الذى يوضـح أنـواع التعاونيات الزراعيـة التى ينضمنها التنظيم التعاونى الزراعى فى المملكة المتحدة وفقا للاحصائيات المنشورة عـام ١٩٧٦ يتبين منهـا أن الجمعيـات التوريدية تحتل صـدر القائمـة ، حيث بلغ عددهـا ١١٧ جمعيـة ؛ وأن عدد الأعضـاء الذين ينضمون اليها يبلغ عددهم ٢٠٧ر٥٨٦ عضـوا . كما أن قيمـة المعـاملات بلغت ما يقرب من ٤٨٠ مليون جنيه انجليزى . وبلغت قيمة رأس مال هذه الجمعيـات ٤٢ مليـون و ٢٦٩ ألف جنيـه مجمـوع أصـولها ١١٢ مليـون ، ٩٢ ألف جنيـه •

كما ونرجو التكرم بالرجوع الى الجداول الاحصائية التى توضح أنواع التعاونيات الزراعية فى المناطق الأربع الرئيسـية التى تكون المملكة المتحـدة ، وهى منطقـة ويلز . وانجلترا ، وشـمال ايرلندة واسكتلندة . والتى يتبين منهـا أن منطقة انجلترا وحدهـا تتضمن ٥٩ جمعية توريدية ، يندرج فيها ١٤٣٫٢٨٩ عضـوا . كما أن اجمـالى قيمـة معاملات هـذه الجمعيـات فى منطقة انجلترا وحـدها ... ٤١٣ مليون جنيـه •

(*) نرجو التكرم بالاحاطة بأن الجداول الخمس اقتبسناهـا من الكتاب السنوى الذى تصدره مؤسسة بلانكت للدراسـات التعاونية ، ويرجع الى صفحة ٢٥٥ وما بعدها ، Year Book of Agricultural Co-operation 1977 .

أى أن جمعيات التوريد التعاونيـة تعتبر من أكثر الجمعيـات التعاونية الزراعيـة انتشارا وأعظمها نجاحا ، وهى تسعى الى خدمة أعضائها عن طريق الحصول على ما يلزمهم من مواد الزراعـة المختلفة كعلف المواشى ، والسماد والبذور ، والآلات والأدوات الزراعيـة الحديثة • وتمتاز هـذه الجمعيات بانها تمد أعضاءها بالمواد والآلات والأدوات السالفة بثمن رخيص كما تضمن لهم جودة النوع وتمدهم بالنصح والارشاد ، وهـذا كله يؤدى الى انخفاض تكلفة الانتـاج عند هـؤلاء الزراع وزيادة غلتهم مع ما يترتب على ذلك من زيـادة دخلهم فى النهايـة •

فأما رخص الأسعار فيرجع الى ما تقوم به هذه الجمعيـات من جهود وما ترسمه لنفسها من سياسـة خاصة بالشراء والبيع بالرغم من أن كافة الظروف السائدة فى الريف تدعو الى ارتفاع الأسـعار ، فالزراع مشتتون مبعثرون وهـذا يؤدى الى زيـادة تكاليف البيـع والتوزيع ، والتجار لا يتنافسـون فيما بينهم بالنسـبة للمواد التى يحتاجها الزراع بل يكادون يتمتعون بسلطات احتكارية مطلقة ، ويزيد فى عبء هـذه السلطات أن هؤلاء التجار قد يتفقون فيما بينهم على أن لا يبيعوا بأقل من ثمن معين ، كما أن التاجر قد لا يكتفى بالبيع الى الزراع بل قد يذهب الى أبعد من ذلك فيقرضـهم ما هـم فى حاجـة اليه من نقود كما قد يتأتى أن يصبح هـذا التاجر بمثابـة المشترى الوحيد لمنتوجات الزراع ، وهذه كلها ظروف من شأنها أن تقوى من سلطاته عليهم •

وأمام هـذه الظروف تقوم الجمعيات التعاونية المذكورة بتركيز طلبات الأعضـاء فتتغلب على عيوب التشتت وما يجره من نفقـات وما ينطوى عليه من ضـآلة مشـتريات الزراع وعدم انتظامهـا ،

كما تتغلب على عناد الاحتكاريين من التجار الخصوصيين . وهكذا نجد تلك الجمعيات تشترى ما يلزم أعضاءها جملة من المنتج مباشرة — كما يصح أن تنتج هى بنفسها هذه المواد — ولاشك نظرا للكميات الكبيرة من المواد التى حصلت عليها ، أن تتفق مع ذلك فان هذه الجمعيات لا تتحمل نفقات كبيرة فى النقل اذ تستطيع نظرا للكميات الكبيرة من المواد التى حصلت عليها ، أن تتفق مع شركات النقل البرى والنهرى بأن تنقل لحسابها بأقل أجر ممكن . يضاف الى ذلك أن هذه الجمعيات تحصل مقدما على طلبات أعضائها أو تشترى المواد قياسا على ما اشتراه هؤلاء الأعضاء فى السنوات السابقة ، ولذلك فهى لا تدخل فى تقدير أثمانها عند البيع نفقات انشاء المخازن أو استئجارها ولا الخسارة التى تترتب على تلف بعض البضائع المخزونة ، بالاضافة الى هذا فان هذه الجمعيات لا تتحمل من المصاريف الخاصة بالادارة مثل ما تتحمل للمشروعات التجارية الخاصة حيث يسهم الأعضاء فى هذه الادارة مجانا . كذلك فان هذه الجمعيات تكاد تبيع بسعر التكلفة لأنها لا تبغى ربحا بل تهدف الى خدمة الأعضاء .

وأما ضمان حصول الأعضاء على أحسن أصناف مواد الزراعة وأدواتها فراجع الى أن هذه الجمعيات تقوم بتحليل هذه المواد فى معاملها أو فى معامل أخرى قبل شرائها ، بل لقد قام بعضها بصنع ما تحتاج اليه من أسمدة وآلات فى معامل أنشأتها خصيصا ، ولا ريب أن هذه الضمانات كلها غير متوافرة بالنسبة للزارع

الفردى ، فالحكم على معظم هذه المواد ، كالسماد والبذور الخ ..
حكما جيدا قد يستعصى على العين المجردة وحدها .

كذلك تقوم هـذه الجمعيـات بارشاد* أعضائهـا الى أحسن الوسـائل لزيادة الناتج الزراعى ، فتشير الى نوع السـماد الواجب استعماله والى أحسن البذور وأنواع المزروعات التى تدر ربحا أكثر من غيرهـا ، والى الأوقـات المثلى للزراعـة كما تحبب اليهم الآلات الحديثة وتبين لهم طريقـة استخدامها .

كذلك نشير فى النهاية الى ميزة أخرى من مزايا هذه الجمعيات ، فنرى الحكومات تعتمد عليها فى توزيع مواد الانتـاج توزيعا عادلا وبثمن معقول فى كافة الحالات التى تكون فيها هذه المواد نادرة .

وتأخذ جمعيات التوريد صورا عديدة يمكن تقسيمها الى قسمين رئيسيين ، فهنـاك أولا جمعيـات التوريد المتخصصة وهنـاك ثانيا الجمعيـات غير المتخصصـة

أما جمعيات التوريد المتخصصة فهذه الجمعيات قد نشأت من بادىء الأمر متخصصة فى عمليـات التوريد وحدها دون سـواها . كما يصح أن تتفرع عن جمعيات أخرى متعددة الوظائف ؛ كجمعيات التسليف ، أو التسويق أو الاستهلاك التى تشتغل فى الوقت نفسـه بتوريد مواد الزراعة الضروريـة الى أعضائهـا حتى اذا ما اشـتد نشاطها فى هذا المضمار ، أى التوريد عن الجمعية الأصلية وأصبحت موضوعا لجمعية جديدة هى جمعيـة التوريد .

وقد لا يقتصر الأمـر على التخصـص الوظيفى بحيث تقتصر الجمعية على عملية توريد مواد الزراعة وحدها ، بل قد تتمادى هذه الجمعيـات فى ذلك التخصص ، فتقتصر كل منها على توريد مـادة

(*) نرجو التكرم بالرجوع الى كتاب « اقتصاديات التعاون » دكتور جابر جاد عبد الرحمن . دار النهضة العربية ، عام ١٩٧٠ صفحة ٣٨٢ وما بعدها .

من المواد أو سلعة من السلع . ولذلك نجد جمعيات لتوريد العلف وأخرى لتوريد السماد وغيرها لتوريد الآلات وهلم جرا .

ويهمنا أن نوضح أن جمعيات التوريد في بريطانيا ترحب تماما الآن بالمناسبة . وتعتبرها نافعة من أجل تحقيق رقابة على السياسات التجارية لهذه الجمعيات .

جمعيات التسويق التعاوني للبيض والدواجن Egg and Poultry

يمثل انتاج البيض ما يقرب من ٧٪ من قيمة الانتاج الكلى في بريطانيا ؛ ويتضح لنا من الجدول العام عن النشاط الزراعي في بريطانيا أنه كان يوجد في عام ١٩٧٦ ثلاثة عشر جمعية تعاونية تسويقية للبيض والدواجن . يبلغ عدد الأعضاء المنتمين اليها ١٩٥١٤ عضوا . واجمالي معاملاتها ٥٤ مليون . ٣٢٢ ألف جنيه . ويلاحظ أن التكاليف التسويقية للبيض أخذت ترتفع ارتفاعا كبيرا في الآونة الأخيرة ، ويعزو البعض هذا الارتفاع الكبير الى عدة أسباب من بينها ما أصدرته الحكومة البريطانية من قرارات في عام ١٩٧١ من شأنها انهاء أعمال المجلس البريطاني لتسويق البيض British Eggs Marketing Board فقد كان هذا المجلس يقوم بالدراسات العلمية اللازمة لتحديد تكاليف تسويق البيض . وتحديد سعر بيعه لقنوات التوزيع . وكان يستعين في هذه الدراسات بكافة القطاعات المعنية في هذا الشأن ؛ سواء أكانت تعاونيه أو غير تعاونية .

ويلاحظ أن جمعيات التسويق التعاوني للبيض والدواجن قد نشأت أساسا لمحاربة استغلال التجار . فقد كان هؤلاء فيما مضى

يقومون بالتيسيرات التمهيدية اللازمة للزراع أو غيرهم من المشتغلين بانتاج البيض والدواجن . فى مقابل حصولهم على الانتاج . وقد يكون هذا اما لحسابهم الخاص ، أو لحساب بعض المشروعات التجارية ، وكان من شأن هذا الأسلوب أن يضع المنتجين تحت رحمة هؤلاء الوسطاء خاصة وأنه لم توجد وقتئذ منافسة بالمعنى المعروف .

ومن أجل التغلب على جشع الوسطاء واستغلالهم قامت الجمعيات التعاونية سواء أكانت استهلاكية أو زراعية بهذه الوظيفة ، فأرسلت بمندوبيها الى صغار المنتجين من الأعضاء لجمع البيض ثم تسويقه ؛ وقد أدى هذا النشاط الى شعور التعاونيات بحاجتها الى مزيد من التخصص فى هذا المجال ، ومن هذه الحاجة نشأت الجمعيات التسويقية المتخصصة للبيض والدواجن . والتى تقوم بجمع البيض . ثم اجراء كافة الاشتراطات الصحية للتأكد من سلامته ، ثم فرزه وتدريجه وتعبئته بالأسلوب الأمثل الذى يتفق مع احتياجات المستهلكين .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك دراسات أجريت فى بريطانيا عن دور التعاون فى صناعة البيض eggindustry وهذه الدراسات تمت بتكليف خاص من الاتحاد القومى للمزارعين لمنطقتى انجلترا وويلز ، بالاشتراك مع الهيئة التعاونية الزراعية ، وقد أسفرت هذه الدراسات عن حاجة القصوى الى تطوير صناعة البيض لمقابلة احتياجات التوسع والمنافسة فى المستقبل ، ومن ادراك كامل لهذه الاحتياجات خلصت التوصية بضرورة النظر فى انشاء « وحدات كبرى Large-scale units » على أن تتضمن هذه الوحدات مشروعات متكاملة لانتاج غذاء الدجاج ، والبيض والتعبئة ، ومتطلبات التسويق ،

على أن يتم كل ذلك تحت رقابة مركزية فى اطار مشروع كبير يتم التخطيط له بعناية فائقة ، ويبدو أنه يوجد الآن صحوة كبيرة بين منتجى البيض ومحطات التعبئة فى الشعور بالحاجة الملحة لاتخاذ الخطوات اللازمة نحو وضع مثل هذا المشروع موضع التنفيذ .

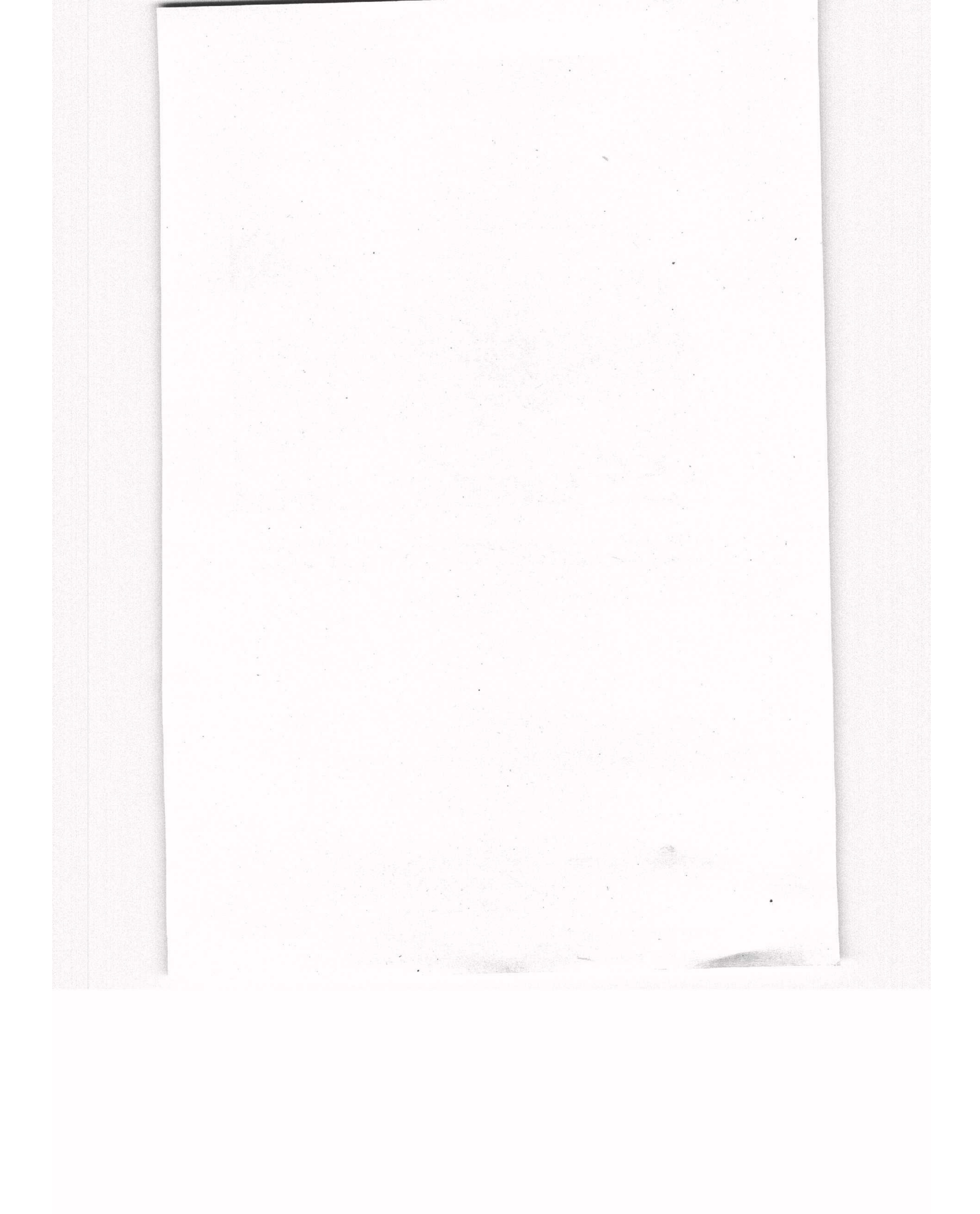
الجمعيات التسويقية لمنتجات الحدائق : Horticlture

طبقا للاحصائيات الرسمية الصادرة عن عام ١٩٧٣ ، يتضح أن منتجات الحدائق تشكل ١١٪ من الانتاج الكلى الداخلى ، وأن نصف هذه القيمة يتمثل فى انتاج الخضروات بما فيها البسلة والفاصوليا .

وفى عام ١٩٧٣ أصدر « المجلس القومى للتنمية الاقتصادية » Economic Development Council العديد من التوجيهات للمنتجين عن الأصناف التى يحسن انتاجها . والأساليب التى يحسن اتباعها . حتى يمكن مقابلة الظروف التى تفرضها على بريطانيا عضويتها فى السوق الأوروبية المشتركة . وكان من بين التوصيات التى أصدرها المجلس القومى للتنمية الاقتصادية الاهتمام بانتاج التفاح والخوخ وأن المستقبل الأفضل سيكون للمنتجين الذين يتمكنون من أن يربطوا أنفسهم بوسيلة تسويقية فعالة من شأنها أن تتمكن من القيام بمقتضيات التخزين الطويل الأجل . وبالمثل الاهتمام بكافة الفواكه التى تدخل فى تجارة المشروبات الخفيفة Soft drinks والتى يقبل عليها تجار التجزئة الذين يهتمون ببيع المشروبات الطازجة . وكذلك المصانع التى تقوم بتصنيع عصير هذه الفواكه عن طريق التعبئة . كما أوصى المجلس بالاهتمام بنباتات الزينة كالزهور وخلافه ، بشرط أن تتخذ كافة الخطوات اللازمة لضمان مزيد من حسن التنظيم بهدف التوسع فى التصدير بالاضافة الى تغطية الاحتياجات المحلية .



رئيس واعضاء المجلس المركزى التعاونى يزورون تعاونية كيليمان للتفاح .
وتتميز هذه التعاونية بأن لها مشروع خاص بها لتصنيع عصير التفاح ومنتجاته .



كما أوصى المجلس القومى للتنمية الاقتصـــادية بالاهتمام بمنتجــات الصوب الزجاجية أو المنازل الزجاجية Glass house

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن منتجات الحدائق من خضر وفاكهة تتميز بقابليتها السريعة للتلف*، والأمر الذى يدعو غالبا الى استهلاكها محليا . أو عن طريق تجار الخضر والفاكهة الذين يشترونها من المنتجين ، ثم يقومون هم أنفســهم بتصريفهـــا إما فى محـــلاتهم الخاصـــة ، أو عن طريق الغير الذى يتولى بيعها فى مختلف أنحـــاء المدن • وقد ترتب على هذه الحال أن المنتجين لم يستطيعوا تصريف انتاجهم بالأسعار المناسبة في كثير من الأحيان . الامر الـــذى دعى المنتجين الى البحث فى امكان توســـيع نطاق السوق وذلك عن طريق استخدام وسائل الحفظ والتبريد ، والاهتمام بعملية التدريج ثم النقل والتخزين لامكان تنظيم عمليـــة التسويق وفقا لاحتياجات الســـوق ؛ ومما لاشك فيه أن مثل هذه العمليات تفوق طاقـــة المنتج الفردى . ومن أجل ذلك وجد المنتجون أن أفضل أسلوب للتغلب على مشكلاتهم هو التجمع فى جمعيات تسويقية لمنتجاتهم •

وباستعراضنا للجدول الاحصـــائى العام للنشـــاط الزراعى فى بريطانيـــا يتبين لنا أنه فى ١٩٧٦/٣/٣١ كان يوجد ١٧٢ جمعيـــة . يتدرج فى عضويتها ١٠٥٧٤ منتجا . وأن اجمالى معاملاتهم قيمتـــه ٩٢ مليون ، ١٩ ألف جنيه انجليزى•كما وأنه بالنظر للجداول الاحصائية الفرعية يتبين لنا أن منطقة انجلترا وحدها ١٥٠ جمعية ، وينـــدرج فى عضويتها ٩٥٧٠ منتجا وأن قيمة اجمالى معاملاتهم بلغت ٨٤ مليون، ٣٢٦ ألف جنيـــه انجليزى •

*) Case studies in Horticultural Marketing Co-operation by M.J. Sargent, University of Bath 1975.

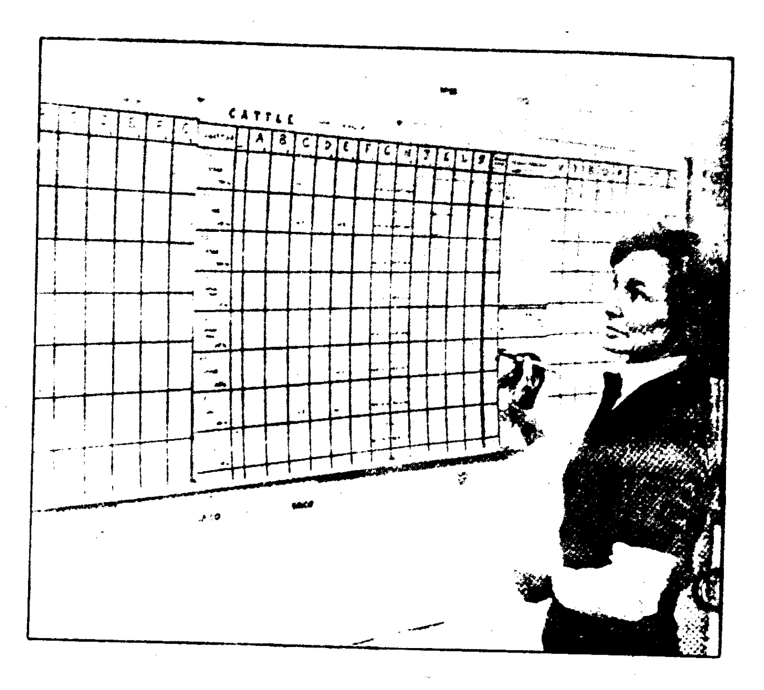
والجدير بالذكر أنه يوجد فى بريطانيا عشر جمعيات تعاونية كبرى تهتم بانتاج التفاح والخوخ ، وأن هذه الجمعيات كونت فيما بينها تنظيما اتحاديا لخدمة أهدافها ، حيث تقوم هذه الجمعيات بالانتاج ، والتخزين ، والتدريج ، والتعبئة ، بينما يقوم التنظيم الاتحادى بكافة الخطوات النهائية اللازمة لتسويق هذه الفاكهة بالأحجام اللازمة للجهات الطالبة وتوصيلها الى أقرب المحطات لهم .

وقد أدى نجاح الجمعيات العشر فى تسويق التفاح والخوخ الى التفكير فى التوسع فى هذا الأسلوب* ، غير أنه وجد فى ضوء الواقع ، وفى ضوء متطلبات اتخاذ القرارات البيعية اليومية ، فانه من الأفضل الاسترشاد بأسلوب يتوافر معه تجميع المعلومات ، بحيث تتوافر هذه المعلومات للجمعيات ، وأن يترك للمديرين المحليين سلطة اتخاذ القرارات المناسبة فى ضوء المعلومات التى لديهم ، وبما فيه الصالح العام للجمعية .

الجمعيات التسويقية للماشية واللحوم Live stock and Meat

من الجوانب الهامة فى حياة الانسان استهلاكه للحوم ، ورغبته فى الحصول عليها من أقرب مكان له ، وبأسعار مناسبة ، غير أنه نظرا لتزايد عدد السكان وقلة المعروض نسبيا ، فان أسعار اللحوم تأخذ حظها من الارتفاع الأمر الذى قد يكون فى غير مقدور كثير من الطبقات ، ومن أجل ذلك نرى الاهتمام الكبير من الحكومة البريطانية، ومن التعاونيات بأمر تربية الماشية ، وتوفير اللحوم . وتدل الاحصاءات الرسمية فى بريطانيا والمنشورة عام ١٩٧٣ على أن فصيلة الأبقار

*) Horticultural Marketing Cooperatives : The Scope for large Scale Organization by Wye College 1969.



أنشأت التعاونيات الزراعية اتحادا ماليا من خمسة عشر جمعية تعاونية للماشية بمنطقة ميدلاند ، بهدف تنسيق كافة المعلومات التسويقية وعقد صلات تجارية تكاملية بينها عن طريق تسجيل كافة الاحصائيات المتعلقة بمختلف أنواع الماشـــية التى لدى التعاونيات ، وقد تلقى الاتحـــاد المعونة الفنية من الجمعية التعاونية للخدمات التسويقية •

تمثل ١٨٪ من الانتاج الكلى الزراعى ، وفصيلة الأغنام تمثل ٤٪ من الانتاج الكلى الزراعى • أما الخنزير فيمثل ١٢٪ من الانتاج المزرعى•

وفى منتصف عام ١٩٧٣ نشر المكتب القومى للتنمية الاقتصادية تقريرا أوضح فيه المشكلات التى سيعانيها المجتمع البريطانى نتيجة لما أوضحته الأرقام من تزايد الاستهلاك فيما يتعلق بلحوم الأبقار ، وخلص التقرير فى نهايته الى الأهمية البالغة فيما يتعلق بتربية المواشى بالأسلوب العلمى الذى يحقق مزيدا من تسمين الماشية ، وبالتالى الحصول على مزيد من اللحم • كذلك فان المجلس المركزى البريطانى أجرى دراسة واسعة بالتعاون مع وكالة اللحوم وتربية المواشى Meat and live stock Commission واتحادات الفلاحين . والهيئات التعاونية ، وغيرها من الهيئات المعنية ، وقد صدر التقرير الذى يمثل هذه الدراسة فى عام ١٩٧٣ ، ويتضح من هذا التقرير « أنه ينبغى على الجمعيات التعاونية أن تسعى نحو تحقيق التكامل بين المنتجين وموردى الأعلاف

Co-operatives should seek to develop the interdependence of producers and feed suppliers

ولعل نظرة الى الجدول العام الذى يمثل النشاط الزراعى فى المملكة المتحدة ١٩٧٦/٣/٣١ توضح لنا أن جمعيات اللحوم عددها سبعة جمعيات فقط ، ويندرج فى عضويتها ٥١٢٦ عضوا ، وأن اجمالى انتاجها بلغت قيمته ٣٠ مليون ، ٨٥٤ ألف جنيه انجليزى . والسبب فى قلة عدد هذه الجمعيات أنها بطبيعتها تمارس نشاطها فى منطقة واسعة ، وتعتمد على أكبر عدد ممكن من الأعضاء •

ويلاحظ أن بعض هذه الجمعيات قد تقوم * ببيع الماشية الى المذابح slaughterhouses أو تبيعها للهيئات التى تطلبها لمزيد

(*) Social Marketing of Agricultural Co-operation in Britain : an Exploration - by Gordon Foxell University of New Castle 1977 .

من التسمين ، أو قد تبيع مواشيها عن طريق المزادات للحصــول على أفضل الأســعار بالنسبة للمنتجين . كما أن البعض الآخر من هذه الجمعيات يمتلك مجزرا خاصا an abattoir مستهدفة من وراء ذلك حفظها وتعبئتها ، ثم بيعها بعد ذلك بالأسعار المناسبة .

ولعل من الأهمية أن نوضح أن الحكومة البريطانيــة تصدر كل عام جدولا سنويا للأسعار ual price review وهــذا الجدول يتضمن فقط أسعار الماشية ، ولا يتضمن أســعار الذبائح . والحكومة البريطانيــة فى ذلك تعتبر الذبح فرعــا من فروع الصــناعة وليس الزراعة ، وهــذا ما لا يعترف به الفلاحون خاصــة وأن الذبح يرفع من قيمة ** الذبيح ، والفلاحون فى ذلك يرون أن الذبح عمليــة منطقية مترتبة على الجهود التى بذلوها من اجل تربية الماشية .

ويهمنا أن نوضــح أن الآونة الأخيرة تستهدف تجمع عدد من الجمعيــات ، بهدف أن ينشىء كل تجمع وحــدة تســمين مركزيــه خاصــة به Central Cooperative

ونحن باستعراضــنا للجدول العــام نجد أنه يوجد فى بريطانيــا ١٢٠ جمعية للماشية ويندرج فى عضويتها ٢٨٫٥٤٠ عضــوا ، وبلغت اجمالى قيمة المعاملات فى ١٩٧٦/٣/٣١ أكثر من ١٢٩ مليون جنيــه انجليزى .

التعاونيات التسويقية للصوف Wool

يمثل الصوف المجزوز Clip wool أقل من نسبة ١٪ من قيمة الانتاج الكلى الزراعى فى بريطانيا ، ووفقا للتعليمات التى أصدرتها

(**) Co-operative Marketing of meat & livestock in the south west by T.D. Gosson, Agricultural Economics Unit, University or Exeter, Report No. 199, 1977 .

الحكومة البريطانية فى عام ١٩٥٠ فان جميع الصوف المجزوز ينبغى أن يباع للمجلس البريطانى لتسويق الصوف

وعلى هذا الأساس فان الجمعيات التعاونية لتسويق الصوف ، بالاضافة الى الهيئات الأخرى المعنية بانتاج الصوف ، تقوم بمهمة التمويل للفلاحين الذين يقومون بتربية الأغنام والذين عليهم أن يراعوا كافة التعليمات التى ترشدهم الى أفضل الأساليب التى يمكن عن طريقها الحصول على الصوف الجيد ، ويلاحظ أن المجلس البريطانى لتسويق الصوف كن له بعض المصالح المباشرة مع بعض هذه الهيئات ، وتمثل جمعيات التسويق التعاونى للصوف فى هذا المجلس المختص ، وتقدر الاحصائيات الرسمية مقدار ما تسهم به الجمعيات التعاونية لتسويق الصوف بنسبة قدرها ٣٢٪ من الانتاج الكلى ، ولاشك أن هذه نسبة كبيرة .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه ثارت مناقشات كثيرة حول استراتيجية التسويق التعاونى الزراعى بصفة عامة ، واستراتيجية التسويق التعاونى بصفة خاصة ، وفيما يتعلق بالأخيرة ، فان بعض الآراء نادت بضرورة انشاء أجهزة تعاونية تسويقية جديدة ، غير أن الأمر استقر على أنه الأفضل من ذلك هو العمل على تقوية تعاونيات التسويق الحالية ، ليس فقط من أجل خفض التكاليف ، انما أيضا حتى لاتحدث منافسة بين منشآت الفلاحين يترتب عليها خفض الأسعار التى تعود عليهم فى الآخر ، هذا مع ملاحظة أن هناك منشآت اخرى منافسة فى هذا المجال .

وان نظرة الى الجدول العام الاحصائى للنشاط التعاونى الزراعى فى المملكة المتحدة ، وكذلك الجداول الفرعية للمناطق المختلفة ،

توضح لنا أن جمعيات التسويق التعاوني للصوف تتركز فى منطقـة انجلترا . وأن عددها خمس ، يندرج فيها ١٠٫٩٦٧ عضـوا ، وأن اجمالى قيمة معاملاتها يبلغ فى ٣١/٣/١٩٧٦ مبلغا قدره ما يقرب من ثمانية ونصف مليون جنيه انجليزى .

جمعيات التسويق للالبان ومنتجاته Milk and Milk Products

من حيث قيمته ، حيث أن اللبن يشكل نسبة قدرها ٢٢٪ من الانتاج الكلى وذلك حسب الاحصائيات الرسمية الصـادرة فى عام ١٩٧٣ . غير أنه من حيث اسـهام تعاونيـات التسويق الزراعى للالبـان فى تسويق اللبن ، فان هـذا الاسـهام يعتبر ضعيفا حيث يتراوح بين ١ : ٢٪ ويعزو البعض هذا الانخفاض الى صـدور قوانين التسويق فى عـام ١٩٣٠ .

وباستعراضنا للجدول الاحصائى العام عن النشاط الزراعى فى بريطانيا عام ١٩٧٦ يتبين لنا أنه يوجد فى بريطانيـا عشرين جمعية للالبان ، يندرج فى عضويتها ٧٦٢٥ عضـوا . وتبلغ قيمة معاملاتها ٣٥ مليون ، ٧٣٢ ألف جنيـه انجليزى ، كما ويتبين لنا من التحليل أنه يوجد من هذه الجمعيات ثلاث جمعيات فى منطقـة ويلز وخمس جمعيات فى منطقة انجلترا . واثنتى عشرة جمعية فى منطقة شمال ايرلنده ، ولايوجد أية جمعيات فى منطقة اسكتلندة ، والسبب فى هـذا أنه نتيجة لصـدور قوانين التسـويق ، تكونت « مشـاريع اللبن التسـويقية » Milk Marketing Schemes فى أعـوام ١٩٣٣ - ١٩٣٤ ، ونظرا لمـا تضمنته هـذه المشاريع من مزايا ، هذا بالاضافة الى الظروف السيئة التى كانت تجتاح المجتمع وقتئذ ، فان تعاونيات الالبان فى اسكتلندة فضلت أن تنضـم الى مجالس التسويق وتنهى شخصيتها . أما فيما يتعلق بمنطقة انجلترا وهى التى تشـكل أهم

المناطق تأثيرا فيما يتعلق بالنشـــاط التعاونى بوجه عام ، فانه عند حلول عام ١٩٢٣ وما صاحبه من ظروف سيئة ، فان جميع جمعيـــات الالبان حققت خسائر وأغلقت أبوابها ولم يبق منها ســـوى جمعيـــة واحـــدة ، ونفس الوضـــع حدث فى منطقـــة ويلز حيث لم يبق فى عام ١٩٣٣ ســـوى جمعيـــة واحدة • وقد أخذت جمعيـــات التسويق التعاونيـــة للالبان ومنتجاته حظها من النمو فى الآونة الأخـــيرة ، ولعل أكثر المناطق ازدهارا فيما يتعلق بجمعيات الالبان هى منطقـــة شمال ايرلنده ، اذ أن قيمة اجمالى معاملات جمعيات الالبان وصلت قيمتها فى عام ١٩٧٦ الى ما يقرب من ٢٦ مليون جنيه انجليزى •

والأصل فى هذه الجمعيات أنها تجمع الالبان من أعضائها بأفضل الأساليب الصحية ، كما تقوم بتعقيمه بالأساليب الآلية ، ثم تعبئـــة وفقا لاحتياجات سوق المستهلكين ، وعلى وجه الخصوص فى المدن . وتحتفظ لنفســـها بالقدر من الالبان الذى يلزم لتصنيع اللبن وفقـــا لاحتياجات خطوط الانتاج لديها ، سواء أكانت للجبن ، أو الزبد ، أو اللبن الزبادى •• أو القشـــدة •• أو منتجات الالبان الممزوجـــة بالفواكـــه الطبيعيـــة •• أو اللبن المجفف •• الخ الى غير ذلك من منتجات الالبان • ويلاحظ أن حجم الانتـــاج أو تعدد ألوانه يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة الجمعية المالية . وحجم العضـــوية القادرة على تزويد الجمعية بالالبان اللازمة ، واحتياجات السوق المحليـــة ، الى غير ذلك من متطلبـــات دراســـة الســـوق . والقدرة على توفير الكفاءات الادارية والفنية اللازمة لادارة مثل هذه المشروعات •

جمعيـــات التسويق للأســـماك : Fisheries

تضـــع التقسيمات الاحصائية فى المملكة المتحـــدة مستخرجـــ البحار فى نطاق النشاط الزراعى ، وبالنظر الى الجدول العـــام الذى يوضح احصائيات النشاط الزراعى فى المملكة المتحدة فى ٣١/٣/١٩٧٦

يتضح أن القيمة الاجمالية لمعاملات جمعيات صيد الأسماك ومنتجاته تبلغ قيمتها ٤ مليون ، ٧٠٦ ألف جنيه انجليزى ، من القيمة الاجمالية للنشاط الزراعى الذى تبلغ قيمته أكثر من ٨٩٤ مليون جنيه انجليزى. كما ويتضح من هــذا الجدول أن جمعيــات مصــايد الأســماك تبلغ ١٣ جمعية ينضم اليها ٢٠٤٠ عضوا . وأن هــذه الجمعيــات جميعا توجد فى الشمال فى منطقة اسكتلندة ؛ ولاتوجد تعاونيــات مصايد أسماك أخرى فى أى منطقة من مناطق المملكة المتحدة الأربع ســوى بعض التعاونيات فى شمال ايرلندة ، وقيمة معاملات هــذه الجمعيات أوردتهــا الاحصــائيات فى نطــاق « أنواع أخرى من الجمعيــات التسويقية » ؛ والسبب فى هذا ضآلة قيمــة الانتاج بحيث لا يبرر تفرده ببنود خاصــة به .. ويبدو أن النشاط الاحصائى التعاونى فى بريطانيا يسير على هدى النشاط الاحصائى للحلف التعاونى الدولى . حيث أن الحلف يضع نشاط اللجنة الفرعية لتعاونيات الأســماك فى نطاق اشراف اللجنة الزراعية . وهى من اللجان الرئيسية الدائمــة للحلف التعــاونى الدولى .

والمعتقد أن السبب فى عدم اقبال التعاونيين فى بريطانيا على الدخول فى مجال النشاط التسويقى التعاونى للأســماك ومنتجاته ، يرجــع الى أن النظــام التســويقى للأســـماك « معقــد الى حد ما rather complex » بما فى ذلك أسواق الجملة . سواء عند ميناء رســو أساطيل صيد الأســماك أو فى ســوق المستهلكين الأخير ، فالتسويق النموذجى للأسماك يتطلب المرور فى ست قنوات للتوزيع بما يتخللها من مراحل ؛ وذلك من بدء انزال الأســماك على الشواطىء الى مرحلة عرضها على المستهلك الأخير . ومما لاشــك فيه أنه توجد أسباب هامة جدا لوجود مثل هــذا النظــام التسويقى المعقد للأســماك ، حيث أن هنــاك طلب شديد من المستهلك الأخير

فيما يتعلق بالحصول على درجة عالية من الأسماك الطازجة High degree of freshness كما وأنه توجد وسائل متعددة لصيد الأسماك ، وعلى وجه الخصوص بالنسبة لصغار صائدى الأسماك ، ويقابل ذلك أن احتياجات المستهلكين أيضا متعددة Consumers Requirements are Varried . وتأسيسا على ذلك فانه

توجد أيضا العديد من الأسواق للأسماك ومنتجاتها ، وذلك تبعا لنوعها وحجمها وجودة طعمها وذيوع الأهمية النسبية الغذائية لبعضها .. الخ .. كل هذا أدى الى وجود مثل هذا النظام المعقد لتسويق الأسماك الذى يقابل بكفاية تامة احتياجات المستهلكين .

وتعمل تعاونيات الأسماك على تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد للصائدين . ومن ذلك ما يلجأ اليه البعض كتقليل قيمة العمولة .. التى يتقاضاها فى مقابل تسويق الأسماك الى بعض حلقات التسويق ، أو ما يلجأ اليه البعض الآخر من ايجاد نظام للائتمان فيما يتعلق بالمعاملات Credit busines ، ومن شأن هذا النظام أن يضع الكثير من التيسيرات التى توسع من نشاط أعضاء التعاونيات .

وهناك العديد من المشكلات التى تواجه تعاونيات تسويق الأسماك ، والزمتها الحاجة الى ترشيد وسائل البيع بالتجزئة ، حيث أن منافذ توزيع التجزئة للأسماك تتميز بصغر حجمها ، والضآلة النسبية لمبيعاتها ، والأهمية القصوى بالنسبة لها لعرض أسماكها طازجة .. ومن هذه العوامل جميعا يتضح الصعوبة البالغة فيما يتعلق بتحديثها وتأثيثها بما يفى احتياجات المتطلبات . وكذلك توجد صعوبة فيما يتعلق بحلقة سوق الجملة ، حيث أن منشآتها فى كثير من الأحيان تضيق عن استيعاب المنتج الذى ينبغى ارساله ايفاء لطلبات المستهلكين ، هذا بالاضافة الى أنها قد تعجز عن القيام بمتطلبات العملية التسويقية السمكية بالسرعة والكفاية اللازمة ، هذا غير

ما قد تقابله من مشكلات فيما يتعلق بالاسعار نتيجه وجود بعض كبار المحتكرين الذين يستطيعون أن يتحكموا فى الاسعار
Prices being formed. under monopolistic influences
ويعتقد المهتمون بتسويق الأسماك أن هناك تطورات هامة قد حدثت فعلا فى الأونة الأخيرة نتيجة للتقدم الذى تحقق فى صيد الأسماك وتجميدها Frozen Fish وما ترتب على ذلك من تصنيع الأسماك ، بحيث يمكن التنبؤ مستقبلا باحتمال قيام سوق خاصة لهذه المنتجات ، حيث أن خصائصها كسلع قابلة للتوزيع تختلف تماما عن سوق الاسماك الطازجة .

الجمعيات التسويقية الخدمية : Service Co-operatives

من الأهمية بمكان أن يكون واضحا ، أنه بالنسبة للمجتمع البريطانى الذى يتميز بأنه على درجة عالية من الكفاءة وحسن التنظيم، ووجود مجتمع زراعى متقدم ، فان حاجة الفلاح فيه تكون ماسة . ليس فقط لتنمية قدراته ومهاراته الخاصة . أو الاعتماد على أسواق منظمة أحسن تنظيم كسوق لمنتجاته ، بل انه أيضا يحتاج الى الوسائل المتاحة التى تسهم فى تحقيق انتاج جيد ، وأن تكون هذه الوسائل بالأسعار المناسبة . ومن بينها مثلا ما قد يحتاجه الفلاح من منتجات المزارع الأخرى المتقدمة والجيدة كالحبوب ، والبذور ، والحيوانات الصغيرة ذات السلالة الجيدة . أو بعض السلع المصنوعة التى تشترى من مصادر تجارية أو مصادر تعاونية .. الخ .. الى غير ذلك من التيسيرات التى يتطلبها الانتاج الزراعى التعاونى بحيث يقابل احتياجات العصر ومتطلباته ، وعلى وجه الخصوص فى مجتمع سريع التغير تلعب فيه التكنولوجيا الحديثة دورا هاما وبارزا فى التطور والتقدم ، وأن احتمالات الانتكاس تكون شديدة لمن لم يعد نفسه للاخذ بأسباب التقدم .

ومن بين الجمعيات الخدمية مثلا جمعيات التأمين الزراعية ، حيث تقوم هذه الجمعيات بالعمل على حماية المزارعين من الاخطار التى قد يتعرضون لها فى حياتهم الزراعية ، وأثناء ممارستهم لنشاطهم الزراعى ، كحوادث المرض والعجز والشيخوخة واصابات العمل ، والحريق ، والأوبئة التى قد تفتك بماشيته ، أو الفياضانات التى قد تجتاح أرضه ، أو البرد أو الصقيع الذى قد يقضى على محاصيله .. الخ .. كل هذا وغيره يتعرض له الفلاح أثناء حياته وأثناء قيامه بواجباته ، الأمر الذى قد يجعله فى موقف يجد نفسه فيه وقد ضاع شقاء الجهد الذى بذله ، ومن هنا كان ينبغى الاحتياط قدر الامكان للتخفيف من هذا الموقف عن طريق انشاء جمعيات التأمين الزراعية التى تقوم بالتأمين ضد معظم هذه المخاطر ، وقد يوجد من أجل تحقيق ذلك جمعيات تأمين متخصصة كجمعيات التأمين ضد الحريق ، وجمعيات للتأمين على الماشية ، الى غير ذلك .. ، ويوجد على رأس الأجهزة المهتمة بالتأمين على مختلف أوجه النشاط الزراعى فى بريطانيا جمعية التأمين التعاونى التبادلى ذات المسئولية المحدودة والتابعة للاتحاد القومى للمزارعين البريطانيين

The National Farmers Union Mutual Insurance Society Ltd

ومن الجمعيات الخدمية التى يحتاج اليها النشاط الزراعى التعاونى الجمعيات التى تقدم التسهيلات اللازمة لمقتضيات عمليات التلقيح الصناعى Artificial Insemination Facility والجمعيات التى تقدم القوى البشرية اللازمة Labour Supply والجمعيات اللازمة لعملية تجفيف الدريس Grass - drying Operation وجمعيات مقاومة الآفات Pest Clearance Societies. الى غير ذلك من أنواع الجمعيات التى يتبين من الجدول العام الذى عرضناه عن النشاط التعاونى الزراعى فى المملكة فى ١٩٧٦/٣/٣١ ، أنه يوجد ٣٦ جمعية

خدمات ، وأن عدد أعضاء هـذه الجمعيات يبلغ ١٤٫٢٣٤ عضوا ، وان اجمالى قيمة ما قدمته من خدمات يبلغ مليون ، ٦٦ ألف جنيـه انجليزى ، وأن هذه الجمعيـات الخدميـة منتشرة فى شتى أنحـاء مناطق المملكة المتحدة الرئيسية ، حيث يوجد منها ست جمعيات فى منطقة ويلز يتدرج فيها ٨٨٧ عضوا ، ويوجد ٢٣ جمعيـة فى منطقة انجلترا يتدرج فيها ١٥٫٢٢ عضـوا ، ويوجد أربـع جمعيـات فى منطقة شمال ايرلندة ويتدرج فيها ٧٤٦ عضـوا ، ويوجد ثلاث جمعيات فى منطقة اسكتلندة ويتدرج فيها ٧٩ عضوا .

وأخيرا ... فانه من العلامـات البارزة التى أسهمت فى تقدم ونمو النشاط التعاونى الزراعى ، انشاء هيئة المديرين للتعاون الزراعى

Agricultural Co-operative Managers Association

منذ عام ١٩٣٧ ، وقد تعاونت هذه الهيئة مع مؤسسة هوارس بلانكت فى كثير من الجهود التى أدت الى تنمية قدرات المديرين ومهاراتهم ، بحيث أصبحوا قادرين على متابعـة التطورات العصرية ، وتنمية القيادات المعاونة بما يسمح بديناميكية النشاط وسرعة انجـاز المهام فى كفاية تامة .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه فى حلقة دراسية لمديرى التعاونيات الزراعية ، عقدت فى عام ١٩٧٤ ، طرح هذا السؤال ...

ما هى أهداف التعاونيات الزراعية ؟

What were the objectives of an agricultural Co-operative

وقد كان هناك اجماع على التعريف التالى :

ان الهدف من التعاونيات الزراعية ، هو امداد أعضائها بالخدمات التجارية ، من أجل تحسين شئونهم الاقتصـادية ، التى ينبغى أن يتم أداؤها بأقل تكلفة ممكنة ، مرتبطة بالجودة والصيانة وحسن الخدمة .

" The object of an agricultural Co-operative is to provide its members with a commercial service for the promotion to their economic interests, which will operate at the lowest coast consistent with the quality, maintenance and improvemennt ot the service, and remain under producers control " .



تقوم الهيئة التعاونية لمديرى التعاونيات الزراعية بدور على جانب كبير من الاهمية فى تدريب مديرى هذه التعاونيات ، وتوضح الصورة احدى الزيارات التى تنظمها هذه الجمعية للمديرين الجدد لاحدى تعاونيات انتاج البذور .

البنك التعاونى بالمملكة المتحدة

ينص أحد مبادىء رواد رودتشديل الأساسية على أن يمتد التعاون الى جميع قطاعات النشاط الأقتصادى ، وطبيعى أن تشمل هذه القطاعات الأعمال المصرفية أيضا ، ولما كانت بريطانيا معتبرة بوجه عام وطن الحركة التعاونية الحديثة فمن المناسب بحث الأعمال المصرفية التعاونية فيها .

بنك التعاون : بنك الحركة التعاونية :

Co-operative Bank : the Bank of the Co-operative Movement

أنشىء البنك التعاونى عام ١٨٧٢ وكان حينئذ « ادارة الأقراض والودائع » بالجمعية التعاونية لتجارة الجملة « التى أنشئت عام ١٨٦٣ ، وظل البنك كادارة بهذا الوصف حتى عام ١٩٧١ رغم تسميه بنك الجمعية التعاونية لتجارة الجملة عام ١٨٧٦ » ، فصدر قانون خاص من البرلمان ليصبح اسم البنك التعاونى وأصبحت له شخصية قانونية منفصلة عن الجمعية التعاونية لتجارة الجملة التى نشأ فيها .

غير أن التركيب للحركة التعاونية البريطانية يسمح بأن تظل السيطرة على رأسمال البنك فى أيدى أعضاء الجمعيات التعاونية كأفراد ، بمعنى أن رأسمال البنك المرخص به والبالغ ٨ ملايين جنيه استرلينى تساهم به الجمعية التعاونية لتجارة الجملة ، وتساهم الجمعيات التعاونية المحلية للتجزئة بدورها فى رأسمال جمعية الجملة ويساهم الجمهور فى رأسمال الجمعيات المحلية للتجزئة ويشكل نشاطها

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع الى تقرير المؤتمر الدولى الخامس عن الادخار والائتمان التعاونى الذى عقد فى نيودلهى فى عام ١٩٨١ والى الورقة التى قدمها ديفيد . س . ماكسى عضو مجلس الادارة والمدير العام للبنك .

الاقتصادى ويزيد عدد أعضاء هذه الجمعيات عن ٥ر١٠ مليون عضو ، وبذلك تكمل الحلقة الديمقراطية .

علاقــات البنك : The Banking Relationship

يتمثل الغرض الرئيسى والذى أنشىء البنك من أجله فى تقـديم الخدمات المالية لجمعيات التجزئة الآخذه فى الأزدياد ، وكلما نشأت جمعيات جديدة ظهرت الحاجة الى جهـاز يستطيع أن يوجه فوائض الجمعيات المستقرة الى تلك الجمعيات للمسـاعدة فى تطويرها وبالتالى توسيع دائرة الحركة التعاونية وقام البنك بهذه المهمة .

ومازالت من الأغراض الرئيسية لنشاط البنك توفير الاحتياجات المالية للحركة التعاونية لكن البنك يؤدى أيضا الى جانب تحريك الموارد المالية بين التعاونيـات خدمات مصرفية دولية ، وأعمال مصرفية تجارية من خلال البنك التعاونى التجـارى الذى يمتلك رأسـماله بالكامل ، وخدمات تأجيرية فى الداخل والخارج من خلال الشركة المالية وشركة أخرى انشئت حديثا بالاشتراك مع ادارة صندوق المعاشات وهى شركة ادارة الاستثمارات التعاونية .

ويدير البنك أيضا نظاما لبطاقات الائتمان نيابة عن الجمعيـات يسمى « هانديكارد Handycard » ويحق لحاملى هـذه البطاقـات الحصول على ائتمان يعادل ٢٠ مثلا لرواتبهم الشهرية بشرط شراء البضائع من الجمعيات التعاونية ، ويمول البنك هذا النظام تمويلا فعالا وجيدا ويقدم رأس المال العامل للتعاونيات التى تستفيد أيضا من وراء تنشيط حركة البيع .

والعلاقة بين البنك والتعاونيات علاقة تكافلية فالتعاونيات تتعامل مع البنك بصفتها زبائنه من ناحية وبصفتها وكيلة له من ناحية أخرى وقد بدأت التعاونيات فى تجميع الودائع لحساب البنك من المتعاملين منذ ١٩١٩ لكن هذه العملية الفريدة توسعت كثيرا ابتداء من عام ١٩٧٥ .

وللبنك حاليا نحو ٥٠,٠٠٠ توكيل فى محلات التجزئة التعـاونية وكلها تشترك فى الصفات التالية :

أولا — انها تقع جميعا ضمن مقرات الجمعيات التعاونية المحلية التى توفر لها الموظفين اللازمين .

ثانيا — يقوم البنك بمسـئولية تزويدهـا بجميع الأدوات الكتابية ، والأدوات والاستمارات الضرورية للعمل ويقوم أيضا بتدريب موظفى الجمعيات التعاونية على استخدامها .

وللبنك نوعان من الوكالات « ففى بنوك » « هانديبنك » (عددها ٨٥٠ تقريبا) يستطيع عملاء البنك الايداع فى حساباتهم وقبض شيكات البنك التعاونى عند تقديم بطاقة ضمان الشيكات أو بطاقة « فيزاكارد » التى يصدرها البنك التعاونى ، كما يستطيعون السؤال عن الخدمـات الأخرى التى يقدمها البنك .

والى جانب ذلك يوجد نحو ٤٠٠٠ مركز « كاشاشيك » — Cash „ Cheque — تقدم الخدمات الاساسية مثل صرف الشيكات بالشروط السابقة ، وتفتح هذه المراكز فى ساعات العمل المعتادة (بما فيها أيام السبت) ، وبذلك يتوافر للبنك نظام فريد من المنافذ مكون من ثلاثة مستويات : ٦٨ فرعا اقليميا يساندها ٨٥٠ هانديبنك و ٤٠٠٠ كاشاشيك منتشرة فى أرجـاء المملكة المتحدة .

وتتقاضى الجمعيات عمولة من البنك على أساس القيمة (فى حالة الايداعات) أو الحجم (كما فى حالة قبض الشيكات) وليس هناك تعاقد بين البنك والجمعيات فيما يتعلق بتقديم التسهيلات للوكالات ، لكن نشأت بين الطرفين حالة عالية من الثقة المتبادلة خلال تلك المدة الطويلة .

واستطاع نظام التوكيلات أن يجذب أعدادا كبيرة من المتعاملين فى السنوات الماضية نظرا لوضعها المناسب لهم ، ورغم ان البنك ظل « بنك الحركة التعاونية » الا أنه يقـدم خدمـات مصرفية كاملة ومتكـاملة للمتعاملين معه سواء أفرادا أم هيئات على أختلاف الفئات والأنواع ويزيد عدد المتعاملين الآن عن ٧٥٠٫٠٠٠ عميلا ويزيد عددهم فى بعض القطاعات بمعدل سنوى قدره ١٥٠٪ فى السنوات الأخيرة .

ومن القطاعات التى يتمتع فيها البنك بحصة سوقيه كبيرة قطاع النقابات ٩٠٪ من العملاء الذين لدى البنك حسـاباتهم المركزية — ونوادى الرجال العاملين ٢٥٪ — والسلطات المحلية ١٦٪ وقد أخذ البنك أخيرا يثبت وجوده فى مجال قطاع « الأعمـال » ويركز بصفة خاصة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة بما فيها تعاونيات العمـال التى يقدم لها البنك قروضا متوسطة الأجل لغاية ٢٥٫٠٠٠ جنيه استرلينى بسعر فائدة مخفضة يناسب استثماراتها .

واستلزم التوسع السريع فى حجم العمل استثمارات كبيرة فى البنيه الأساسية ليتمكن البنك من الاستمرار على مستويات الخدمة التى تناسب ارتباطه بالفلسفة التعاونية القائمة على « العناية والمشاركة » ومن أكبر برامج الاستثمار التى يقدمها البنك مؤخرا مكتب خدمـات المتعاملين فى سكلمرزديل Skelmersdale والذى تكلف ٧ ملايين جنيه استرلينى ، ومبنى المكتب الرئيسى الجديد فى مانشستر بتكاليف ٥ ملايين جنيه استرلينى .

ويتبع البنك المبادىء التعاونية فى معاملاته مع زبائنه ويسـعى جاهدا لنشر رسالة التعاون ولذا كان البنك رائدا لفكرة « الخدمـات المصرفية الحرة منذ عام ١٩٧٣ للعملاء الذين تظل حساباتهم مدينة ، وما تزال هذه الطريقة مستمرة حتى عام ١٩٨١ لمدة ثمانى سـنوات متتابعة .

وفى أواخر العام الماضى ابتكر البنك نظامين جديدين للودائع باسعار فائدة تفضيلية على المبالغ الكبيرة المودعة لمدد أطول من مدد الودائع العادية ، وقد اعترفت الصحافة المالية البريطانية بأن هـذه النظم على أنها عظيمة المرونة وتفتح أمام المتعاملين اختيارات واسعة تفوق المعتاد فى المملكة المتحدة •

ولايستفيد البنك التعاونى من أى لوائح مالية أو ضريبية خاصة تمنحه اعفاءات أو أمتيازات بسبب علاقاته التعاونية الخاصة ، بل مطلوب منه أن يتبع نفس المعايير التى تضعها السلطات لجميع البنوك بلا استثناء وعليه فالبنك التعـاونى مسـتقل تماما عن الدولة كأستقلال البنوك الأخرى •

وأهم من ذلك ان البنك مستقل أيضا عن البنوك الأخرى تمام الأستقلال وهو أمر هام جدا فى الظروف السائدة ببريطانيا ، وقد أشرنا فيما سبق أن البنك ورأسماله مملوك كله للحركة التعاونية الا أن البنك يقف على قدميه مستقلا فيما يختص بعمله وكافة عملياته ، واستكمل البنك استقلاله عام ١٩٧٥ عندما عرضت عليه غرفة المقاصة بلندن أن يصبح أول بنك يقبل كبنك مقاصة منذ الحرب العالمية الثانية ، وكانت النتيجة العملية لقبول البنك هذا العرض أن أصبح فى امكانه اجراء المقاصه لشيكاته دون أن يلجأ الى بنك آخر منافس وغير تعـاونى ليكون وكيلا عنه فى المقاصه •

وتبلغ أصول مجموعة البنك حاليـا أكثر من ٦٠٠ مليون جنيه استرلينى ، والقروض القائمة نحو ٤٠ مليون جنيه استرلينى ، ويعمـل فى البنك مايزيد عن ٣٠٠٠ موظف •

ونظرا لأن البنك يقف على قاعدة « المساواة أمام القـانون » مع غيره من البنوك التى تتخذ شـكل شركات المسـاهمة وبنوك المقاصة الأخرى فطبيعى ان تطلب منه المساهمة على قدم المساواة معها ايضا

فى صندوق دعم الودائع الذى انشىء فى بريطانيا لأول مرة بمقتضى قانون البنوك عام ١٩٧٩ وساهم البنك أيضا مساهمة فعالة فى انشاء نظام دعم الودائع التعاونى لتتمكن الجمعيات التعاونية التى يتألف رأسمالها من ايداعات ملايين الأفراد من أن تنفذ نظم الضمان الخاصة بها الى جانب صندوق دعم الودائع ولكن بالاستقلال عنه أيضا فى نفس الوقت ، ويدير البنك استثمار المساهمات فى نظام دعم الودائع التعاونى .

التعاون على النطاق الدولى :

Co-operation at the International Level

يضع البنك دائما نصب عينيه ان التعاون بطبيعته حركة دولية ، وأن صفة الدولية هذه تنطبق أيضا على النشاط المصرفى شأنه فى ذلك شأن باقى الأنشطة ، ويوجه البنك عناية خاصة فى تنمية علاقاته الدولية الى انشاء صلات وثيقة بالمنظمات المالية التعاونية الزميلة فى أرجاء العالم ، ويسعى الى تقوية هذه الصلات من خلال المنظمات متعددة الاطراف مثل الحلف التعاونى الدولى وكذلك عن طريق العلاقات الثنائية مع البنوك التعاونية مباشرة ، وجدير بالذكر أن الأتصالات الشخصية الأولى مع تلك البنوك نشأت فى الأصل اثناء اجتماعات الهيئات الدولية متعددة الاطراف التى يشترك فيها البنك التعاونى ، ومن هذه الهيئات اللجنة المصرفية بالحلف التعاونى الدولى ويتولى المدير العام الأول للبنك ، مستر لويس لى Mr . Lewis Lee منصب نائب رئيس تلك اللجنة ، ويشترك البنك فى عضوية اتحاد المؤسسات التعاونية للادخار والائتمان ببلاد الجماعة الأقتصادية الاوربية ، وفى عضوية الأتحادات الدولية للائتمان الزراعى والائتمان الشعبى ، ويساهم البنك فى رأسمال البنك التعاونى الدولى (INGEBA) ومقره بازل بسويسرا .

ومن الأمور الهامة فى تحقيق واقامة الأتصال تلك التبادلات المستمرة بانتظام بين موظفى المؤسسات التعاونية للادخار والائتمان

ويشترك البنك فى هذا التبادل اشتراكا فعالا ويرحب بزائريه من كبار موظفى البنوك التعاونية فى العالم الثالث ويقدم لها فترات طويلة من التدريب ، ويساعد البنك فى انشاء البنوك المعاونة فى الدول النامية وقد عاون معاونة فعالة فى انشاء بنك « كانوا » التعاونى بنيجيريا .

ويتوخى البنك التعامل مع المؤسسات التى تتبع المبادىء التعاونية مثله ويعتبر أن تشجيع وتمويل التجارة فيما بين المنظمات التعاونية (بالمعنى الواسع للكلمة) من أهم المجالات التى يسعى لها البنك دائما مؤكدا دوره باستمرار كبنك للحركة التعاونية .

وتستطيع المؤسسات المصرفية التعاونية ان تعمل معا بطرق أخرى توضيحا لمساندتها المتبادلة بعضها لبعض ، والمثال الممتاز على ذلك القرض الذى مدته سبع سنوات بمبلغ ٢٥ مليون دولار وقدمته البنوك التعاونية لتوفير رأسمال للمساعدة فى تطوير التجارة الدولية .

وقد بدأنا بحثنا هذا بتأكيد مبدأ من مبـادىء رواد روتشديل وهونشر التعاون ليدخل الى كافة قطاعات النشاط الاقتصادى بغية اقامة اقتصاد تعاونى كامل كبديل مستقل عن النظم الاقتصادية الأخرى ولاشك ان مؤسسات الأدخـار والائتمان التعاونية لها دور حيوى فى تحقيق هذا الهدف بنجاح .

خـــاتمة فى

المشروعات التعاونية فى بريطانيا العظمى

ازداد الوعى فى بريطانيا العظمى مؤخرا بالدور القوى والفعال الذى يمكن أن يؤديه القطاع التعاونى فى الاقتصاد القومى ، وقد كان هذا الدور من النواحى القليلة التى استمرت تنمو فى وسط الكســـاد الحالى ، ووجد أنصار الحركة التعاونية مساندة قوية من جانب الأوساط السياسية فى سعيهم الى اقامة اطار قانونى وتنظيمى يمكن أن ينهض عليه قطاع تعاونى اكبر مدى ، وانتهت جهودهم الى انشاء البرلمان فى أواسط وأواخر السبعينات من هذا القرن لمنظمات غير حكومية شبه مستقلة تسمى « كوانجوس Quangos » واصدار تشريع تتيح استخدام الاموال الحكومية فى النهوض بالتعاونيات ، وتألف هذا الأطار من وكالة للتنمية التعاونية Co-operative Development Agency (CDA) أنشئت عام ١٩٧٨ وتشريع يمنح صندوق الملكية الصناعية المشتركة Industrial Common Ownership Fund قروضا لمدة خمس سنوات مقداره ٢٥٠٫٠٠٠ جنيه استرلينى ، وكذلك فى ميدان الاسكان التعاونى (وكلاهما عام ١٩٧٦) وصدر الاعتراف بالجمعية التعاونية « الناشئة » بموجب أول قانون أقره البرلمان فى هذا المجال عام ١٩٧٩ .

ورغم ان هذه الخطوات كانت دافعا جديدا للقطاع التعاونى بوجه عام فانها لم تؤد الى اعادة تنظيم المجالين الموجودين فعلا والتى تستند اليهما تقليديا قوة الحركة التعاونية وهما الحركة التعاونية الأستهلاكية والحركة التعاونية الزراعية حتى يمكنها استيعاب مجـــالات النشـــاط التعاونى الجديدة ، ونتيجة لما تقدم نشأت وكالة التنمية التعـــاونية للنهوض بالقطاع التعاونى لكنها لم تضطلع بتمويل التعاونيات مباشرة ولم تأخذ على نفسها مسئولية الاشراف عليهـــا من الوجهة القانونية أو المالية ، ومن ثم فهى فى وضع يتيح لها أن تكون المنظمة الشاملة

التى يعمل فى ظلها القطاع بأكمله ، غـير أن غياب الروابط التنظيمية الرسمية التى يمكن أن يؤدى الى ظهور بناء تنظيمى متكامل تماما لم يمنع الروح التعاونية أن تسود فيما بين الصناعات والخدمات المختلفة التى تعمل فى اطارها المشروعات التعاونية وأصبح وجود وكالة التنمية التعاونية يغنى عن الحاجة الى قيام هيئة على المستوى القومى تجمع التعاونيات وتمثلها مادامت الوكالة مستمرة فى عملها وهو النهوض بالشكل التعاونى للمشروعات (ويوضح جدول ١ ان كل صناعة لها هيئة خـاصة بقطاعها الفرعى ٠) ٠

الشكل القانونى والدستورى للتعاونيات :

Constitutional and legal form of Co-operatives :

من الأولويات التى تعنى بها وكالة التنمية التعاونية فى النهوض بالتعاونيات الجديدة مساعدتها فى التحول من مجرد فكرة الى حقيقة ملموسة بأن تسهل لها طريق الدخول الى البيئة العملية ومن أهم خطوات هذا الطريق مسألة التسجيل كى تصبح الجمعية التعاونية كيانا دستوريا وقانونيا ، وحاليا يمكن تسجيل الجمعية التعاونية بطريقتين : الأولى أن يجرى التسجيل طبقا لقانون الجمعيات الصناعية والادخارية لعام ١٩٦٥ أو يجرى التسجيل بموجب قوانين الشركات لسنوات ١٩٤٩ و ١٩٦٧ و ١٩٧٦ ويجب ان تستوفى الجمعية التعاونية الشروط التى يطلبها مسجل الجمعيات فى الحالة الأولى أو مسجل الشركات فى الحالة الثانية ، وتوجد عدة هيئات ترعى التعاونيات قد أصدرت مجموعة من القواعد او اللوائح النموذجية تتناول شروط العضوية والمساهمة فى رأس المال والتصفية ، وأصدرت حركة الملكية الصناعية المشتركة « قواعد نموذجية » ومذكرة نموذجية وعقد انشاء نموذجى (١) ، ولوحظ فى هذا الشأن تفـاوت التركيز فيما يختص بشروط العضوية والملكية والأدارة والرقابة بين شكلى التسجيل المشار اليهما ، ويشترط فى التعاونيات التى ينبغى التسجيل بموجب قـانون الشركات لعام ١٩٦٥ أن تسـتوفى أحـد الشرطين الآتيين :

(أ) أن تكون الجمعية تعاونية حقيقية .

(ب) أن تعمل لمصلحة المجتمع .

ويلاحظ أنه لايوجد تعريف قانونى ثابت ومحدد لما يعتبر جمعية تعاونية حقيقية لكن القانون يشير الى وجوب أن يسير العمل من أجل منفعة الأعضاء المتبادلة وأن تكون الرقابة على اساس « لكل فرد صوت واحد » باعتبار ذلك من الصفات اللازمة للجمعية التعاونية ، ويشترط المسجل عادة أن يكون العائد على الاسهم ورأس المال المقترض محدودا ، وأن توزع الأرباح بعد استقطاع هذه المدفوعات بنسبة معاملات الاعضاء مع الجمعية أو مساهمتهم فى أعمالها ، ويشترط بوجه عام ألا توجد أية قيود مصطنعة على العضوية .

وينص قانون الشركات على حظر امتلاك العضو الواحد لاسهم تزيد قيمتها على ٥٠٠٠ جنيه استرلينى ، ولذا اذا زادت مساهمة العضو عن هذا المبلغ فيجب التسجيل كشركة للتأكد من حماية المسئولية المحدودة وجدير بالذكر أن معظم التعاونيات الصناعية والعمالية الجديدة وكثيرا من تعاونيات الاسكان وجميع التعاونيات الاستهلاكية التقليدية تسجل طبقا لقانون الشركات الذى تفضله ايضا ٧٠٪ من التعاونيات الزراعية .

حالة الاسكان : **The Case of Housing**

يتولى شئون الرقابة القانونية والادارية العاملة فى قطاع الاسكان أما مسجل الجمعيات أو هيئة الاسكان أو الجهتان معا ، ويضمن التسجيل حسب الشكل الأول ، التأسيس بمسئولية محدودة ، وهذا التأسيس يتيح للجمعية التعاونية أقتراض الأموال وتملك الممتلكات وابرام العقود وأن ترفع القضايا وترفع عليها بصفتها كيان قانونى وتجرى الرقابة على التعاونيات عن طريق تقديم ميزانياتها وحساباتها السنوية الى المسجل ويتيح التسجيل لدى هيئة الاسكان أن تتمتع التعاونيات بمزايا الحصول على قروض ودعم ومعونات أخرى من الهيئة وتخضع بالتالى

لأشراف الهيئة ورقابتها عن طريق الزيارات التفتيشية وتقديم الميزانيات والحسابات السنوية والتزام التعاونيات بعـــدم بيع ممتلكاتها بغير اذن الهيئة •

ويوجد سببان رئيسيان يقللان من مــدى الدور الذى تقوم به التعاونيات فى ســوق الاســكان البريطانى اذا قورنت بالتعاونيــات المماثلة فى كثير من الأقطــار بأوروبا وامريكا الشمالية الأول كثرة توافر التمويل بالرهن من خلال جمعيات وبنوك المبانى ، والثانى من التوسع الكبير فى مشروعات الأســكان العامة ، وقد حدث أول تطور كبير فى الأسكان التعاونى خلال الستينيات فى شــكل جمعيات الملكية المشتركة وأنشأت الحكومة عام ١٩٧٦ وكالة الأسكان التعاونى لتعمل مع ومن خلال تعاونيات الاسكان ، وكانت وظيفتها كالآتى :

أولا ــ ايجاد اطار قانونى وادارى مناسب لتعاونيات الاسكان •

ثانيا ــ المساعدة على توافر الموارد المالية من أجل التنمية التعاونية •

ثالثا ــ نشر مبادىء وطرائق الاسكان التعاونى •

رابعا ــ تقديم المساعدة للتعاونيات فى ميادين التطوير القانونى والمالى والتعليمى وادارة الاسكان •

وأغلقت الوكالة عام ١٩٨٠ وانتقلت اختصاصاتها الى هيئة الاسكان وتتولى عامة جمعيات الاسكان التعاونية فى بريطانيا ادارة المساكن التى يشغلها أعضاؤها من أجل تحقيق مصلحتهم المشتركة كما تمتلك هذه المساكن أيضا لنفس الغرض ، ويتولى أعضاء الجمعية التعاونية « الرقابة على المساكن التى يشغلونها لكن لايمتلك العضو المسكن الذى يقيم فيه ، وتعترف الحكومة بثلاث أنواع من تعاونيات الاسكان ، وترجع الفروق بينها الى الترتيبات المالية المتعلقة بكل :

أولا ــ تعاونيات القيمة الاسمية (بغير أسهم) :

Par - Value (or non - equity) Co-operatives

فى هذه الجمعيات لايمتلك العضو حقوقا فى رأس المال ، وتمتلك الجمعية المساكن التى يشغلها الأعضاء ملكية مشتركة وتقوم بادارتها ديموقراطيا وتحتفظ بما قد يطرأ من زيادة على قيمة الممتلكات نيابة عن الأعضاء جميعا وتظل استثمارات الأعضاء بقيمتها الأسمية •

ثانيا ــ تعاونيات الأدارة : Management Co-apertives

تصنف هذه التعاونيات أحيانا كفرع من تعاونيات القيمة الأسمية وتقوم التعاونية بالأدارة ، أما الملكية ففى يد السلطة المحلية أو أتحاد الأسكان ، وتدفع هذه الجهات رسما للجمعية التعاونية مقابل الأدارة •

ثالثا ــ جمعيات الملكية المشتركة : Management Co-operatives

فى هذه الفئة من التعاونيات يجوز أن تتغير قيمة استثمارات أو مساهمات الأعضاء نوعا ما حسب التغيرات التى تطرأ على قيمة ممتلكات الجمعية أو مستوى سداد القروض ، لكن لايجرى تقييم القيمة الا فى حالة ترك العضو للجمعية وكانت جمعيات الملكية المشتركة فى الأصل تمول بمجموع استثمارات الاعضاء وبالقروض مقابل رهونات ولم تأخذ أى دعم ، لكن حدث تغيير مؤخرا فى الملكية المشتركة بسبب تزايد التكاليف ومن أهم التغييرات تقسيم حقوق الأعضاء والايجار طويل المدى وهو مايستدعى قدرا أكبر من الدعم •

حركة التعاون الاستهلاكى :

Consumer Co-operative Movement

ويأتى الاتحاد التعاونى على قمة البنيان التنظيمى للتعاوينات الاستهلاكية وجميع هذه التعاونيات منضمة اليه باستثناء القليل منها ، مما يجعل اصطلاح الاتحاد التعاونى ينصرف الى الحركة التعاونية الاستهلاكية فى بريطانيا ويعتبر مرادفا لها ، ويتألف البناء الادارى الحالى

له من لجنة تنفيذية مركزية (لها رئيس متفرغ) مشكلة من ٩ مندوبين عن جمعيات التجزئة و ٨ عن جمعية الجملة و ٢ عن اسكتلندا ، وينتخب هؤلاء المندوبين أو يعينون بمعرفة ٨ مجالس أقسام ، وبعضهم يشترك أيضا فى اللجان الاقليمية لجمعية الجملة ، مما يدل على ماتحسه دوائر التعاون الاستهلاكى من الحاجة الى وجوب التنسيق والتزامن بين السياسات القومية لجمعيات الجملة والتجزئة ، وقد أشتدت هذه الحاجة مؤخرا بزيادة سرعة الأتجاه نحو « ثورة البيع بالتجزئة » والضغوط من جانب المنافسين ، ولاقت الحركة فى مجموعها (منذ ١٩٧٩) خسائر مستمرة ومتزايدة مما جعل الخدمات التعاونية بالتجزئة وهى أكبر جمعيات التجزئة تبدأ فى الأندماج فى جمعية الجملة لتؤلف مجموعة ، مجموع حركتها السنوية ٢٫٢٥ بليون جنيه استرلينى ، ثم أسرعت خطوات الأندماج فى كل مكان فنقص عدد جمعيات التجزئة من ٣٠٣ جمعية عام ١٩٧١ الى ٢٠٦ جمعية عام ١٩٨٠ ثم الى ١٣٥ جمعية عام ١٩٨٢ ؛ وأعلن المؤتمر التعاونى عام ١٩٨٢ أن هدفه انقاص عدد الجمعيات الى ٢٥ جمعية أقليمية فى غضون السنتين التاليتين ، ويبلغ عدد التعاونيات الأعضاء فى الأتحاد التعاونى نحو ١٧٠ جمعية ، منها ١٣٥ تعاونية تجزئة ، أى أن جمعيات التجزئة تسود العضوية ، وهى تستخدم نحو ١٠٠٫٠٠٠ عضو فى أكثر من ٧٠٠٠ محل بيع ومخزن ويبلغ مجموع حركتها السنوية ٤٢٦٠ مليون جنيه استرلينى ، وتساهم جمعية الجملة وهى المنظمة المركزية التى تعمل كمورد رئيسى لجمعيات التجزئة وصانع لكثير من سلعها بنحو ٢٠٠٠ مليون من هذه الحركة وتستخدم ٢٤٫٥٠٠ شخصا ، وبالاضافة الى ذلك تعد جمعية الجملة الايرلندية وجمعية التأمين التعاونية والسلاسل القومية للصيدليات ومحلات الأحذية وعدد من الجمعيات الانتاجية ضمن أعضاء الاتحاد التعاونى •

يعتبر المجلس القومى التعاونى للزراعة والبســاتين الهيئة التى تتولى التنسيق والتوجيه فى مجال التعاون الزراعى والبســتانى على المستوى القومى ، ويسند قانون الزراعة لعام ١٩٦٧ الى هذه الهيئــة ثلاثة واجبات ، الأول تنظيم وتطوير وتنسيق جميع أنواع التعاون فى الزراعة والبساتين والثانى تقديم المشــورة لوزير الزراعــة فى جميع الشئون الخاصة بالتعاون فى هذه المجالات والثالث ادارة نظام معونات مقصود به أساسا مساعدة الأنشطة الزراعية فى مجال الانتاج والتسويق ، وأضيفت الى واجبات المجلس عام ١٩٧٥ مسئولية جديدة وهى تحسين التسويق الزراعى بسبب ضعف هذا المجال فى بريطانيا ازاء منافسيها فى السوق الأوربية المشتركة التى انضمت اليها بريطانيا حديثا حينئذ ، ويشكل المجلس من رئيس ونائب للرئيس و ١٢ عضوا آخرين ، ويعنيهم وزير الزراعة على أن يكون ٦ من المشتغلين و ٨ ممن ترشحم الجهات المعنية : وهى ٣ اتحادات للفلاحين و ٤ جمعيات مركزية وتتولى تسيير الشئون اليومية لجنة ادارة من ٦ أعضاء ، ونشير الى احدى المقارنات الواضحة هنا فيما بين البناء التنظيمى للمجلس وبين الحركة الاستهلاكية التعاونية وهى النفوذ المباشر للوزراء فى تعيين الهيئة المركزية فى حالة المجلس .

وتمعل أغلبية التعاونيات الزراعية البريطانية البالغ عددها ٥٥٠ جمعية مستقلة كل منها عن الأخرى ، لكن يشترك نحو ٣٠٪ من هذا المجموع فى مشروع أو أكثر على المســتوى الثــانى وكثير من هــذه المشروعات مسجلة كشركات لأن التسجيل طبقا لقانون الجمعيات أن تكون جميع التعاونيات الأعضاء مسجلة طبقا لهذا القانون ، أو أن يكون عدد التعاونيات الأعضاء سبعة على الأقل ، وقد قسم خبراء المجلس المركزى للتعاون الزراعى والبستانى المشروعات التعاونية ذات المستوى الثانى الى ثلاثة أنواع :

- اتحاد غرضه الرئيسى تقاسم المعلومات عن التسويق أو الشراء ، وفى هذا التجمع القليل الترابط نوعا تنسق بعض أنواع الأنشطة لصالح الأعضاء ، لكن لا يتولى فى العادة رسم سياسة مركزية أو تجارية عامة .

- اتحاد له كيان قانونى تضفى عليه التعاونيات الأعضاء سلطة القيام ببعض الشئون الادارية مركزيا فيما يتعلق بنشاط تجارى مشترك ، لكن القرار النهائى فيما يتعلق بالسياسة العامة للاتحاد يظل فى يد التعاونيات الأعضاء .

- اتحاد يتولى المسئولية الكاملة فى تنفيذ سياسة متفق عليها ، أى له سلطان وسيادة ، لكن التعاونيات الأعضاء تبقى متمتعة ببعض السلطة بينما يكون للاتحاد السلطة الكاملة فى التصرف داخل الاطار وفى المجال المعين له ، ومعظم الاتحادات التى من هذا النوع تعمل عادة فى ميدان تسويق المنتجات الزراعية والبستانية .

الأعمال المصرفية التعاونية : Co-operative Banking

يتألف قطاع الائتمان والأعمال المصرفية من البنك التعاونى والجمعيات الائتمانية حديثة الانشاء ، وأصبح البنك التعاونى فى عام ١٩٧١ تابعا لجمعية تجارة الجملة ومملوكا لها بأكمله بموجب قانون أصدره البرلمان ، وانضم بعد أربع سنوات من هذا التاريخ الى غرفة المقاصة المصرفية بلندن ، وهو أول انضمام جديد لها منذ ٤٠ سنة ، وتوسع البنك التعاونى بسرعة كبيرة خلال السبعينات حتى أصبح خامس أكبر البنوك فى المملكة المتحدة وسجل مؤخرا الحساب المليون الذى يفتحه للعملاء ، لكنه ما زال صغيرا نسبيا اذا قيس بالبنك الرابع الذى يسبقه فى ترتيب البنوك الكبرى ، ولذا فانه لا يتولى جميع الأعمال المصرفية لكل القطاع التعاونى ، وعلاقاته التقليدية مع جمعيات الجملة والقطاعى

الاستهلاكية لكنه يتعامل ايضا مع مايزيد عن ٤٠٫٪ من مجموع حسابات التعاونيات العمالية •

وأصبح البنك طليعة التقــدم بما يقدمه من قروض وضــمانات للقروض ورأس المال اللازم لبدء المشروعات خاصة فى قطــاع صغار أصحاب الأعمال (بما فى ذلك التعاونيات) وأمكن بموجب نظام القروض المضمونة الذى بدأه وزير المالية فى عام ١٩٨١ توفير القروض المضمونة بمبالغ لغاية ٧٥٠٠٠ جنيه استرلينى تسدد على مدة تتراوح بين سنتين وسبع سنوات ، وينال من يفوز بهذه القروض تغطية مضمونة لنسبة ٨٠٪ من القروض بفائدة حددت بنسبة ٢ر١١٪ فوق ســعر البنك الأساسى وتتقاضى وزارة الصناعة رسما قدره ٣٪ عن الجزء المضمون من القرض •

وبدأ البنك من نهاية عام ١٩٨١ فى تقــديم القروض من خــلال اتحاد الفحم والحديد الاوروبى ويشترط فى التعاونيات المقترضة أن يعمل لديها ٥٠ عاملا وأن يكون نشاطهــا داخلا فى نطاق المناطق التى تتحدد كمناطق للصلب والحديد ، وأن تستخدم اثنين على الأقل من عمال الصلب الزائدين عن الحاجة ، ومدة القرض ٨ سنوات ويعفى المقترض من سداد أصل القرض خلال السنوات الأربع الأولى ، وتخفض الفائدة بمقدار ٣٪ على الأكثر خلال السنوات الخمس الأولى ويكون التخفيض بحسب عدد الوظائف التى يوفرها المشروع للعاملين والانفاق الرأسمالى •

ويقدم البنك بموجب نظام الاقراض لبدء المشروعات أموالا تعادل الأموال التى تجمعها التعاونيات العمالية من أعضائها كرأسمال ، ومدة هذه القروض بين ٣ و ٧ ســنوات ومبالغهــا تصل الى ٢٥٠٠٠ جنيه استرلينى للقرض الواحد بشرط أن يشترى جميع العمال نصيبا يتراوح بين ٥٠٠ و ١٠٠٠ جنيه استرلينى فى المشروع •

النشاط	عدد التعاونيات	٪ من المجموع
المشورة والتعليم بما فيها الكمبيوتر والتأمين ومدارس اللغات	٣٣	٦ر٦
البناء وتجديد المساكن والديكور والتنظيف واعادة استخدام الفضلات	٦٩	٨ر١٣
الحرف والنجارة وصناعة الأثاث والسباكة	٤٠	ــر٨
الأعمال الهندسية والالكترونيات والكيماويات	٤١	٢ر٨
الأحذية والملابس وصناعة المنسوجات	٣٢	٤ر٦
الطباعة والنشر	٧٥	ــر١٥
تقديم وتأجير وسائل النقل واصلاح السيارات والدراجات	١٣	٦ر٢
التسجيلات والسينما والموسيقى والمسرح	٤٦	٢ر٩
تجار التجزئة والتوزيع واعداد الأغذية وتوريدها	١٥١	٢ر٣٠
	٥٠٠	ــر١٠٠

التعاونيات الانتاجية (للصناعات والخدمات) :

Producer (industrial and service Co-operatives

شهدت السنوات الأخيرة نموا مستمرا فى التعاونيات الصناعية والخدمية (العمالية) ببريطانيا وتتركز وظائف هذه التعاونيات أساسا فى توفير العمالة وتقديم الخدمات أكثر من التركيز على الأستثمار والعائد الكبير وتقسم الأرباح عادة على أساس العمل فى الغالب وعلى أساس المساهمة فى رأس المال فى الأقل ، ويلاحظ أن رأس المال فى هذه التعاونيات محدود على كل حال ، وتنشأ التعاونيات العمالية فى بريطانيا

بطريقة غير متجانسة وتعمل فى مجالات الأنشطة المبينــة فى الجــدول السابق كما يتضح من دليل التعاونيات لعام ١٩٨٢ •

وتمثل حركة الملكية الصناعيــة المشــتركة أهم منظمة معــاونة للمشروعات التعاونية العمالية ومؤيدة لها وهى تصور قواعد نموذجية تسهل عملية التسجيل وينص قانون الملكية الصناعية المشتركة لعام ١٩٧٦ على انه يجب ان يكون لنصف من يستخدمهم المشروع على الأقل حقوق تصويت كاملة ، وعندئذ يمكن للمشروع أن يلجــأ الى صندوق الملكية الصناعية المشتركة وهو مؤسسة زميلة لحركة الملكية الصناعية المشتركة لينال من الصندوق ائتمانا قصير الأجل ومتوسط الأجل وقد سحبت أموال الصندوق منذ نوفبر ١٩٨١ وبقيت ثلاث مصادر مالية يمكن الاقتراض منها :

أولا ــ التعاونيات العمالية الناجحة التى تستطيع تخصيص جزء من فائضها لمعاونة المشروعات التعاونية الأخرى •

ثانيا ــ الأفراد المتعاطفون مع فكرة الملكية الصناعية المشتركة •

ثالثا ــ عائد صندوق المــكية الصناعية المشــتركة من القروض التى قدمتهــا لــه الحــكومة بين ١٩٧١ ، ١٩٨١ مما يمكن اعــادة استخدامه •

نظــرة للمســتقبل : Future Outlook

ترحب الجماهير المتصلة بالحركة التعاونية فى بريطانيا ترحيبا حارا بنمو القطاع التعاونى فى الاقتصاد البريطانى لكن ليس لنا أن ننزلق الى الادلاء بأقوال جريئة تماثل ما كتبه سيدنى وبياتريس ويب فى مجــلة « التعاون الاستهلاكى » عام ١٩٢١ حين قالا « بعد ١٠٠ عام من الآن •• ستفسح الكتابات العملية للتعاون الاستهلاكى ودستوره وتطوراته أكثر مما تفسح لصعود وسقوط الأحزاب السياسية أو الشخصيات الهامة أو رؤساء الوزارات المتتابعين » وربما لا يستطيع المعلقين الحاليين على

الموقف الراهن سوى أن يقولوا ما أعرب عنه بروفيسور ر. هينزلر فى مقاله الذى كتبه فى ذكرى ١٠ بوز عام ١٩٦٧ حين قال « التعاونيات .. الآن مضطرة للكفاح باستمرار ضد المنافسين فى محاولة للحفاظ على فعاليتها وزيادة هذه الفاعلية من أجل النهوض بأحوال أعضائها وتتطلب الاستجابة للتطورات المستمرة والأحوال المتغيرة بسياسة مرنة ومتغيرة من جانب التعاونيات تستوجب منها التنازل عن مبادىء العمل التقليدية باعتبارها مبادىء لا مجال لمقارنتها على الأقل ، وكلما أمكن التحول الى ذلك كلما أصبحت السياسات التعاونية أكبر قدرة على تحقيق العدالة والاستجابة للظروف الجديدة » .

وهذا القول يتردد صداه فى أنحاء الحركة التعاونية البريطانية اليوم كحقيقة واقعة .

الفصل الثالث

إدارة النشاط التعاوني في تشيكوسلوفاكيا

تعريف بتشيكوسلوفاكيا

تقع تشيكوسلوفاكيا فى قلب أوروبا ، ولها حدود مشتركة مع ست دول هى : بولندا ــ المجر ــ النمسا ــ ألمانيا الشرقية ــ ألمانيا الغربية ــ الاتحاد السوفييتى ــ وهى دولة مقفلة ليس لها شواطئ على البحار أو المحيطات ، وتبلغ مساحتها ١٢,٩ مليون هكتار ــ وثلث هذه المساحة مغطى بالغابات والباقى يستغل فى الزراعة وتبلغ مساحة البحيرات نحو ٤٩ ألف هكتار •

وتعتبر تشيكوسلوفاكيا من البلاد الغنية بمعادنها ــ ففيها الفحم ، والمواد الخام لصناعة الزجاج والحديد ، والمنجنيز ، والرصاص ، والصفيح ، والجرافيت ، واليورانيوم •

تتمثل ثروتها الزراعية فى القمح ، والشعير ، والبطاطس ، والذرة ، والتبغ ، والعنب ، وعلف الماشية •

ومصادر المياه عندهم هى الأنهار مثل : فيأفا ــ اللامى ــ المرافيا ــ الدعجى • ومتوسط معدل سقوط الأمطار السنوى من ٦٠٠ ــ ٧٠٠ ملم[1] •

وبلغ عدد سكان تشيكوسلوفاكيا فى عام ١٩٦٧ ــ ١٤,٣٠٥,٠٠٠ نسمة ، بزيادة قدرها ١٤٧,٠٠٠ عما كان عليه تعداد السكان فى عام ١٩٥٧

وسكان تشيكوسلوفاكيا خليط من جنسيات مختلفة ، والجنسيتان الرئيسيتان هما التشيك ، وتبلغ نسبة السكان منهم ٦٦,٢٪ ، والسلوفاك ونسبتهم ٢٨٪ ، أما بقية الجنسيات فتبلغ نسبتهم ٥,٨٪ •

وبلغ عدد العاملين فى الاقتصاد الوطنى التشيكى فى عام ١٩٦٧ — ٦,٦٨٦,٠٠٠ عاملا ، وذلك فيما عدا الصناع ، ويعمل من هؤلاء العمال ٢,٥٧٠,٠٠٠ عاملا فى الصناعة ، ١,٢٢٧,٠٠٠ عاملا فى الزراعة ، ٥,٥٧٠,٠٠٠ فى الانشاء ، ٢٣٥,٠٠٠ فى الصحة ، ٣٩٨,٠٠٠ فى التعليم والثقافة والرياضة البدنية[٢] .

وقد ظلت تشيكوسلوفاكيا دولة رأسمالية حتى ١٩٤٥ ، حينما بدأت تتجه نحو الاشتراكية .

تاريخ الحركة التعاونية :

يرجع تاريخ الحركة التعاونية فى تشيكوسلوفاكيا الى أكثر من قرن مضى . عندما قامت الطبقات الفقيرة البائسة من العمال والفلاحين والطبقات المتوسطة بعض المحاولات ليدافعوا عن أنفسهم ضد جشع الطبقة الرأسمالية فأنشئت أول جمعية تعاونية فى فبراير ١٨٤ وان لم تأخذ الحركة التعاونية مكانتها الا فى نهاية القرن التاسع عشر عندما اتحدت الطبقات العاملة مع عمال الزراعة فى ظل قيادة ثورية مشتركة ، فتمكنوا من وضع القوة الحقيقية فى أيديهم وبدأوا فى بناء مجتمع اشتراكى يكافح من أجل زيادة الانتاج فى جميع القطاعات وتنظيم التجارة .

وخلال التاريخ الطويل الذى قطعته الحركة التعاونية التشيكية ، مرت الحركة بتنظيمات وأشكال متعددة ومختلفة . ففى أول الأمر نشأت جمعيات تعاونية اتخذت ستارا للدفاع عن مصالح أصحاب المشاريع الكبيرة الرأسمالية ، وكان قطاع التعاون بصفة خاصة هو القطاع الذى تسترت وراءه الرأسمالية .. الأمر الذى أدى الى عدم تكوين حركة تعاونية حقيقية تهتم بمصالح العمال والفلاحين .

ويعتبر تحـــرير تشيكوسلوفاكيا من قبضة الألمان عام ١٩٤٥ نقطة تحول هامة فى تاريخ الحركة التعاونية ، فقد كانت الحركة التعاونية على راس قائمة برامج البناء بعـد الحرب ، واصبح(٣) المجلس المركزى للتعاون يمثل الحـركة التعاونية الداخلية . وعقب الانتصار النهائى للطبقة العاملة فى عام ١٩٤٨ تم انشاء الاتحادات التعاونية .

وبدأ الفلاحون فى مستهل عام ١٩٤٩ فى تكوين الجمعيات التعاونية الزراعية باختيارهم فزاد بذلك حجم الانتاج الزراعى التعاونى . وأصبح يمثل ٨٠٪ من جملة الانتاج الزراعى فى تشيكوسلوفاكيا . كما تشـل حركة التعاون الاستهلاكى ٢٧٪ من اجمالى تجارة القطاعى . وأصبح التعاون الانتاجى هو المسيطر على معظم الخدمات والانتاج . وصارت المساكن التعاونية تمثل ٣٠٪ من مجموع مساكن الدولة .

ويمكن تقسيم مراحل بناء الاشتراكية فى جمهورية تشيكوسلوفاكيا الى مرحلتين أساسيتين . نعرض فيما يلى الى ما أسهم به التعاون فى البناء الاشتراكى خلال هاتين المرحلتين .

المرحلة الأولى ـ من عام ١٩٤٥ الى عام ١٩٤٨ :

لعل من الأمور الجديرة بالملاحظة ، أن التنظيمات التعاونية كانت فى بدء أيام التحرير ، تنظيمات ضعيفة لا توجد بينها روابط وثيقة ، وذلك نتيجة لكثير من التناقضات الداخلية التى كانت سائدة وقتئذ .. هذا فضلا عن التناحرات الحزبية والقيود التى كانت تفرض عليها نتيجـة لمقتضيات الحرب . واهتمت الحكومة بعد التحرير بتعميق الديموقراطية لدى الشعب عن طريق تهيئة الأساليب التى يمكن أن يمارس بها الشعب

حقوقه الديمقراطية .. ومن أجل هذا ، فان برنامج الحكومة الجديدة بعد التحرير تضمن أهمية التعاونيات كمنظمات ديمقراطية . وقد طالب برنامج الحكومة كافة التنظيمات التعاونية أن تطهر صفوفها من كافة القوى العاملة التى تعاونت مع المحتلين ، وذلك لكى يتمكن أعضاء هذه التنظيمات من انتخاب قيادات جديدة بالأسلوب الديمقراطى السليم ، البعيد عن أى تأثير من تأثيرات القوى الوظيفية التى تعاونت مع المحتل ، والتى كان يمكن أن يكون لها تأثير بأسلوب أو بآخر نتيجة لما اكتسبته من مظهرية معينة أثناء فترة الاحتلال .

وامكن بعد تطهير الحركة التعاونية فى تشيكوسلوفاكيا من العناصر غير المرغوب فيها ، اجراء انتخابات من القاعدة الى القمة ، وذلك لتحقيق ديمقراطية الادارة فى الحركة التعاونية ، بحيث يتم تشكيل المجلس المركزى للتعاونيات ، والذى اصبح وقتئذ الهيئة الوطنية الممثلة للحركة التعاونية باسرها .. وبذلك امكن تحقيق مفهوم توحيد التنظيمات التعاونية .

ويهمنا أن نوضح أن الحركة التعاونية ، وهى تسير قدما نحو التطور من الرأسمالية الى الاشتراكية ، قد تميزت بميزتين أساسيتين .

١ ــ ضرورة أن تستند فى تطورها الى قوة وولاء أعضائها ، لامكان جعل التنظيمات التعاونية تنظيمات اقتصادية ، بالاضافة الى كونها اجتماعية .. الأمر الذى تطلب ضرورة تعميق الوعى السياسى ، ليس لدى الأعضاء فقط ــ بل أيضا لدى جميع العاملين ، سواء من يعمل فى الريف أو من يعمل فى المدينة .. حتى يمكن خلق رأى عام قوى لصالح التنظيمات التعاونية .

١٢ـ مع التطور الاشتراكى أصبحت الدولة بمؤسساتها المختلفة مسئولة بالدرجة الأولى عن متطلبات القوى العاملة .. ومن أجل ذلك ، فان الحركة التعاونيــة كانت مطالبة فى هــذه المرحلة من التطور بتركيز جهودها فى مجالات العمل المناسبة لظروف عملها باعتبارها منظمات اجتماعية ذات واجبات اقتصادية يرتبط نموها بتدعيم الاقتصاد القومى وقد تطلب هذا تبسيط الشكل التنظيمى للتعاونيات .

المرحلة الثانية ـ من عام ١٩٤٨ حتى عام ١٩٦٠ :

يتميز عام ١٩٤٨ بأنه عام الدستور الجديد ؛ وقد تضمن هذا الدستور الأسس التى توضح اقامة البناء الاشتراكى فى تشيكوسلوفاكيا ؛ ومن بين ما تضمنته نصوص الدستور بخصوص الحركة التعاونية « تعتبر الجمعيات مؤسسات عمالية يشتركون فيها بقصد رفع مستوى معيشتهم .ولا تستهدف تحقيق أرباح عاليــة لرأسمالها المستثمر ؛ وأن الدولة ستساند وتساعد الحركة التعاونية الشعبية . وذلك لصالح تطور الاقتصاد الوطنى وتحقيق الرخاء العام » .

ومنذ ذلك التاريخ أصبحت التنظيمات التعاونية قطاعا من قطاعات البناء الاشتراكى . وتسهم بجهودها فى جميع المجالات نحو تحقيق التحولات الاجتماعية والاقتصادية الرئيسية . كما ويلاحظ أن التنظيمات التعاونية بعد مضى ثلاث سنوات من اعادة تنظيمها ؛ قد أسهمت بجهــد متزايد نحو تدعيم الفكر والعمل الاشتراكى ، وذلك نتيجة لأنها تقــوم بخدمة مباشرة للأعضاء وللجمهور ، وكذلك لأن جهــدها المتزايد أدى بالتالى الى تناقص أثر القطاع الخاص فى مجــالات الانتاج والتــوزيع والتجارة . والذى يوضح هذا أن القطاع الاشتراكى فى عام ١٩٤٨ وهو



القطاع الحكومى والتعاونى معا ، كان يستخدم ٤١٪ من مجموع الأيدى العاملة ، وأنتج ما يقرب من ٧٠٪ من الدخل القومى .. أما القطاع الخاص والذى يتميز باعتماده على استغلال جهود العمال ، فاننا نراه قد استخدم ١٩٪ من مجموع الأيدى العاملة ، وأسهم بقدر يقرب من ٢٠٪ الدخل القومى .. كما ويلاحظ أن المنتجين الصغار والذين يعتمدون على أنفسهم ، والذين كانوا يمثلون ما يقرب من ٤٠٪ كان اسهامهم فى الدخل القومى يعادل ما يقرب من ال ١٠٪ .

وقد بذلت الدولة جهدا كبيرا من أجل تحقيق التطور الاشتراكى فى مختلف المجالات التى يمكن أن يسهم فيها النشاط التعاونى(٥) .. خاصة فى المجال الزراعى حيث كانت هناك عقبات أمام تجميع الفلاحين ذوى الملكيات الصغيرة والمبعثرة ذات الانتاجية الضعيفة .. نقول كانت هناك صعوبة فى تحويلها الى قوة تقدمية اجتماعيــة جديدة وهى ايجاد طبقــة « الفلاحين الاشتراكيين التعاونيين » . والذى كان تحقيقها أمرا ضروريا وذلك للمشكلات التى تنجم عن الفوارق فى الدخول بين حاصل الزراعة والصناعة المتقدمة التى كانت تتميز بها تشيكوسلوفاكيا ، والتى كانت مؤسساتها تدار من قبل الدولة مباشرة نتيجة للتأميم .

وكذلك تميزت هذه الحقبة بأن التعاونيات الاستهلاكية تملــكت شبكة واسعة من المحلات التعاونية ، وكان أعضاء هذه التعاونيات على درجة كبيرة من الولاء للحركة ، وكانوا على جانب كبير من الفهم الوعى السياسى .. الأمر الذى جعل منهم قوى مناضلة ضد القطاع الخاص ، وقد أدى جهدهم المتزايد الى أن يتخلصوا تماما من الرأسمال الخاص فى مجال التجارة التجزئة .. كما ويمكننا القول أن نظام الدولة فيما يتعلق

بخلق جهاز للائتمان أدى الى ايجاد نظام دقيق لتسعير مختلف السلع وتحقيق انتشارها فى أنحاء البلاد .. هذه الجهود حققت مزيدا من التحول الاشتراكى فى مجال توزيع البضائع بحسب سرب فعلا مهمة التنظيمات التعاونية الاستهلاكية واختفاء القطاع الخاص من هذا المجال .

ان تحليل التطور الاقتصادى والسياسى فيما بين عامى ١٩٤٩ ، ١٩٦٠ يظهر للباحثين ان هذه الفترة بالذات كانت تعتبر فترة وضع الحجر الأساسى للبناء الاشتراكى واستكمال بنيانه ، والتى كانت تستهدف بالدرجة الأولى سيادة العلاقات الانتاجية والاشتراكية فى كافة أنشطة الدولة ، بحيث اصبح من الممكن بعد هذه الفترة السير قدما نحو التطور التدريجى من الاشتراكية الى الشيوعية .



خريطة توضح موقع تشيكوسلوفاكيا فى قلب اوربا وانها دولة مقفلة ليس لها شواطىء على البحار أو المحيطات

تشيكوسلوفاكيا والنشاط التعاونى الزراعى :

البنيان التعاونى فى القطاع الزراعى

لعل من الأمور الواضحة فيما يتعلق بالتعاونيات الزراعية أنها كانت قبل عام ١٩٤٥ خاضعة للعناصر الرأسمالية . ولذلك فان هذه التعاونيات خدمتهم ليس فقط من الناحية الاقتصادية . بل أيضا من الناحية السياسية .. اذ أن الرأسمالية بحكم الأوضاع التى كانت قائمة وقتئذ كانت تسند الحكم الفاشستى ، وكان هذا الحكم يقيد من حركة القوى العاملة ، وقد يسرت هذه القيود أن يستخدم الرأسماليون التعاونيات كمنافذ لتخزين وتوزيع الحاصلات الزراعية لكى تكون فى خدمة المحتلين .. اذ كانت تقوم هذه التعاونيات بتقديم الكميات المخصصة لها الزاميا الى مراكز الاحتلال فى مختلف المواقع .. غير أن الحال قد تبدل بعد عام ١٩٤٥ ، خاصة وأن الدولة لجأت الى مصادرة جميع أراضى المواطنين الذين تعاونوا مع المحتل ، وكذلك أراضى المستوطنين الألمان الذين أجبروا على مغادرة البلاد ، وقد بلغت مجموع الأراضى المصادرة وقتئذ ٢ مليون ، ٩٤٠ ألف هكتار ، وزعت على الفلاحين وعلى الأخص الفقراء منهم . وكان متوسط مساحة ملكية الأرض للفرد التى وزعت ١٣ هكتار .

كما ويهمنا ان نشير الى أن الدولة لم تلجا الى مصادرة او تاميم الأراضى الزراعية التى كان يملكها الراسماليون الذين لم يتعاملوا مع النازيين .. اى انها أبقت مراكزهم

الاقتصادية كما هى دون مســـاس ، وكان هؤلاء يمتلكون حتى عام ١٩٤٦ – ٣٦٪ من الأراضى الزراعيـــة . ورغما عن ذلك فان الحركة التعاونية الزراعية أخذت فى التطـور التدريجى البطىء القائم على الكفاح المستمر للدفاع عن حقوق صغار ومتوسطى الفلاحين، لكى يحتلوا المراكز الرئيسية المستهدفة لهم فى الحركة التعاونية الزراعية .

وتضم الحركة التعاونية الزراعية بصورة خاصة ما يأتى :

(أ) تعاونيات الشراء والتسويق الزراعية ، وهــذه تتخصص فى شراء وبيع المنتجات الزراعية .

(ب) تعاونيات الصناعة التحويلية الزراعية ، وكانت تضم تعاونيات الألبان واستخراج النشاء والتقطير والطحن والمخابز .

(جـ) تعاونيات التسليف الزراعية ، وهذه كانت تقبــل الودائع الزراعية ومدخرات السكان ومنح السلف الزراعية .

(د) تعاونيات زراعية أخرى ، وهذه تشمل تعاونيــات الميكنة وكهرباء الريف وكهرباء المواصلات وصيانة التربة والغابات والمراعى .. الخ .

وقد استقرت الجهود التى بذلت نحو اتمام عملية البناء التعاونى على أن يتم بناء « التعاونيات الزراعية الموحدة » من خلال أربعة مراحل، كل مرحلة منها تعتبر تعاونية موحدة .. غير أنها تتطور فى توحيدها من مرحلة الى أخرى ، بالقدر الذى يتناسب مع تقبل الفلاحين للفكرة وايمانهم

بها وقدرتهم على تطبيقها ، حتى يمكن عن طريق هذه المراحل المتتالية التأكدمن أن عملية البناء تتم فىخطوات وئيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، واستقرت الجهود أيضا على أنه ليس هنـاك ما يمنع اطلاقا اذا ما كانت الظروف مناسبة من اختصار مرحلة أو أخرى ، اذا وجد الفلاحون أنفسهم أن ذلك فى صالحهم •

تتطور هذه المراحل من حيث تـكوين أنواع[٦] التعاونيات وفقا لمـا يأتى :

النوع الأول ـ التعاون المتبادل بين الجمعيات الصغيرة المتجاورة :

يتميز هذا النوع بأن كل جمعية من الجمعيات تحتفظ بشخصيتها الذاتية المستقلة ، وأنه فى نطاق هذا الاستقلال يتم أسلوب العون والمساعدة المتبادلة فيما يتعلق بالخدمات التى تحتاج اليها الجمعية ، كاستخدام الآلات الخاصة بالبذور والحصاد واستخلاص الحبـوب •• الخ • وكذلك استخدام بعض الحيوانات فى المجالات التى تتعلق بالخـدمة المزرعية • وكل هذا يوضح أن مثل هذا الأسلوب يعتبر بدائيا ، غير أنه يمكن القول أنه فى فترة الانشاء الأولى كانت له بعض الحسنات ، منهـا مثلا :

١ ـ بقيت الملكية الخاصة على ما هى عليه ، وهذا كان له أثره الطيب فى نفوس الفلاحين •

٢ ـ تعتبر هذه المرحلة بالأسلوب الذى اتبعه تعويدا للفلاحين على العمل فى نطاق أسلوب العمل الجماعى المنظم ، وعليه كان يعتبر بمثابة عمل تثقيفى يوضح قدرة التعاون الجماعى على تحقيق انتاج أفضل •

النوع الثاني – التعاونيات الزراعية على قطعة موحدة من الأرض :

تعتبر هذه المرحلة أكثر تقدما من المرحلة السابقة ، اذ أن أعضاء التنظيمات التعاونية هنا ، يكونون على استعداد لأن يضعوا كافة مستلكاتهم فى خدمة العمل التعاونى الجماعى المنظم ، فهم مثلا يضعون ما يمتلكونه من آلات وحيوانات الجر والأسمدة الحيوانية الى غير ذلك فى خدمة الزراعة التعاونية .

وتتميز هذه المرحلة بما يأتى :

١ – أن الملكية الخاصة بقيت على ما هى عليه .

٢ – يتم توزيع الحاصلات الزراعية وفقا لمساحة الأرض التى يقدمها كل تعاونى على حدة للتعاونية الزراعية .

٣ – عند اتمام جميع الأعمال التى تتعلق بالزراعة التعاونيه تتم اجراءات التسويات الخاصة التى تتعلق بحسابات كل عضو على حدة . وذلك طبقا لحسابات التكلفة التى توضع وفقا لأصول علمية .

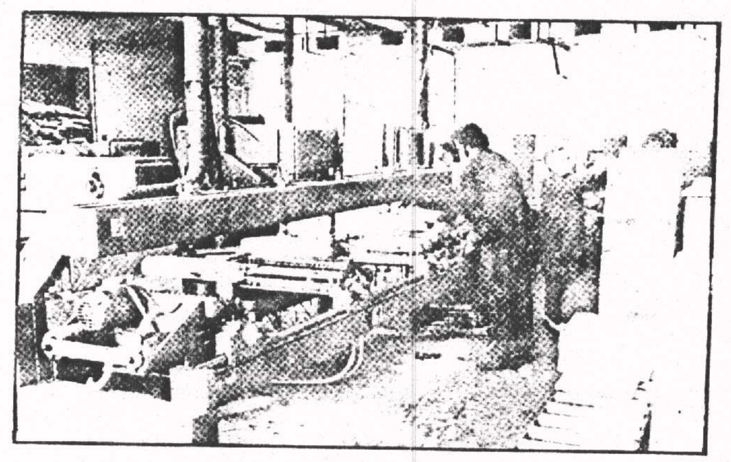
ويلاحظ انهم فى تشيكوسلوفاكيا لا يعتبرون النوعين الاول والثانى من هذه التعاونيات اشكالا من الاشتراكية ، وذلك لان عنصر الملكية الخاصة كان سائدا فيها .

النوع الثالث – الزراعة التعاونية وتربية المواشى التعاونية :

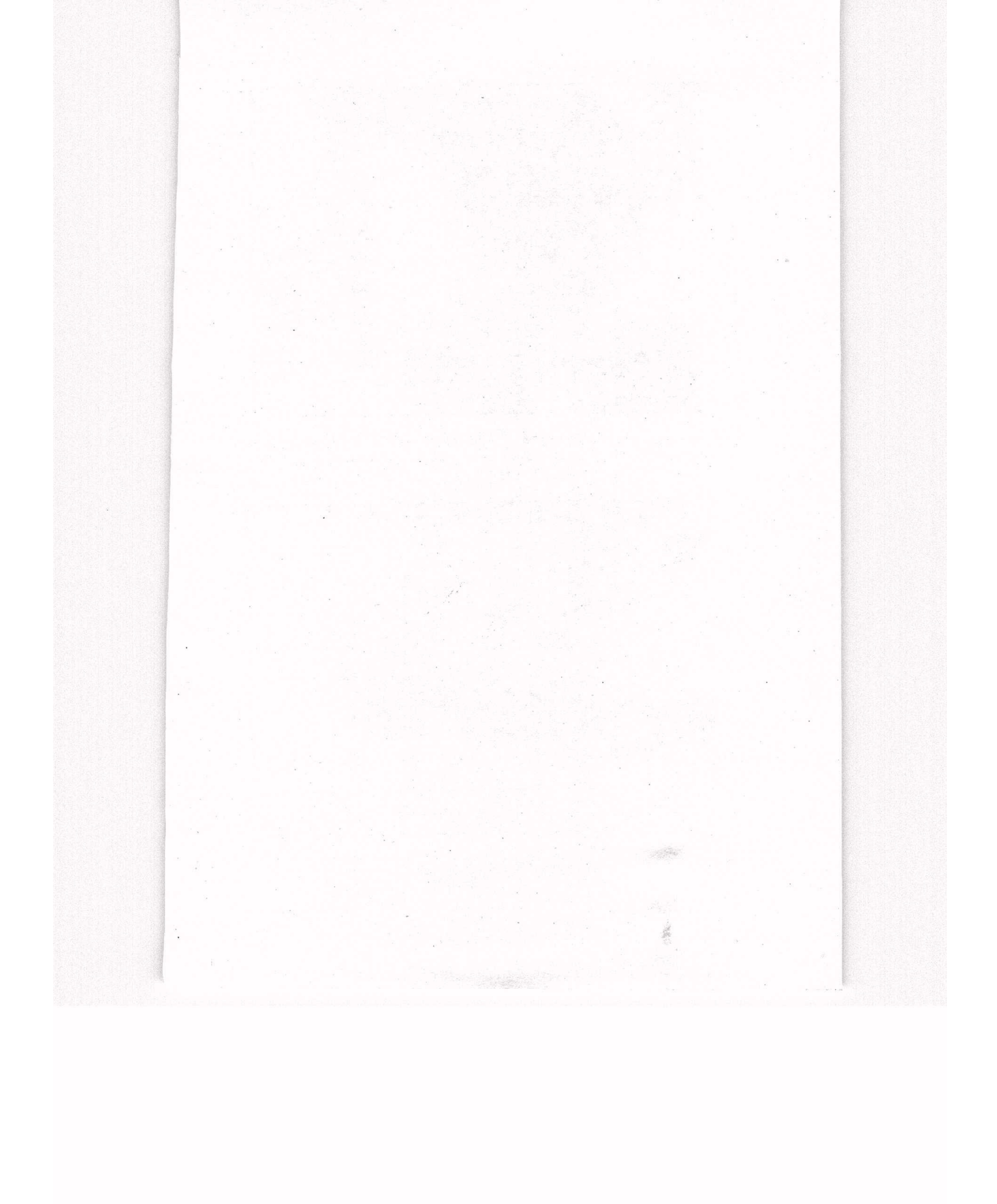
يتم فى هذه المرحلة تجميع التعاونيين لمواشيهم فى حظائر موحدة ، وذلك حتى يمكن القريام بمقتضيات العناية اللازمة بأقل جهد ممكن ، مثل هذا الاجراء لم يكن متوفرا فى النوعين السابقين .



صورة توضح احدى التعاونيات الاستهلاكية العادية المنتشرة فى القرى فى جميع انحاء الريف بتشيكوسلوفاكيا لتوفير الاحتياجات المنزلية فى الاحياء السكنية فى الريف حيث تسكن نسبة كبيرة من الطبقات الكادحة .



احدى ورش النجارة الخاصة بتعـاونيات « كوستليكناد سيرنيمى ليزى » بتشكوسلوفاكيا ويتبين منها تحديث التعاونيات الحرفية للالات المستخدمة .



وتتميز هذه المرحلة بما يأتى :

١ ـ مكافأة الجهد الذى يبذله الأعضاء فى عملهم طبقا لمعدلات الأداء التى توضع وفقا لطبيعة العمل اليومى •

٢ ـ يسمح فى هذا النوع لكل عضو فى الزراعة التعاونية بمزرعة خاصة له ولأسرته لا تتجاوز مساحتها نصف الهكتار ، تستخدم عادة للزراعة الشخصية •

النوع الرابع ـ الزراعة التعاونية والتربية المشتركة للمواشى :

ويلاحظ فى هذا النوع من التعاونيات ، أنه يعتبر أعلى مراحل التطور •• اذ يتم فيه تجميع كل شىء من أجل خدمة الزراعة التعاونية •

وتتميز هذه المرحلة بما يأتى :

١ ـ يتقاضى التعاونيون مكافأة عن عملهم الذى بذلوه وبالقدر الذى أنجزوه ، وذلك بغض النظر عن مساحة الأرض التى يقدمونها للتعاونية ، وفقا لمعدلات الأداء المقررة •

٢ ـ رغما عن أن هذا النوع يعتبر مرحلة تقدمية •• الا أنه تظل فيها ملكية جزء من الأرض لا تتجاوز نصف الهكتار ملكية خاصة لعائلة كل عضو ، ويحق له ولعائلته أن يزرعها بالأسلوب الذى يراه ، أو يكون له الحق أيضا أن يزرعها مع الجمعية بأسلوب مشترك ، وفى مثل هذه الحالة ـ على العضو أن يدفع للجمعية التعاونية تكلفة العمل وفقا لمعدلات الأداء المقررة فى هذا الشأن •• ويتقاضى قيمة المحصول الذى تنتجه أرضه •

وقد لوحظ فى مثل هذه التعاونيات الزراعية الموحدة أن هناك أعضاء يتنازلون عن حصصهم الخاصة للتعاونية ، وذلك لكى يتمكنوا من التركيز فى الزراعة التعاونية . حيث تبين أن عائد الجهد المبذول فى الزراعة التعاونية افضل بكثير من الانفراد بالعمل فى القطع الخاصة .

مفاهيم اخذت فى الاعتبار عند تاسيس التعاونيات الزراعية الموحدة :

لعل من المناسب أن نوضح فى هذا المقام ، أن المخططين التعاونيين فى تشيكوسلوفاكيا عندما أرادوا أن يطوروا أوجه النشاط التعاونى من مرحلة الرأسمالية الى مرحلة الاشتراكية ، كان عليهم أن يأخذوا فى الاعتبار كثيرا من المفاهيم التى كانت سائدة ، أو بمعنى أوضح كان عليهم أن يأخذوا فى الاعتبار واقع الحياة فى تشيكوسلوفاكيا من تقاليد وعادات ومفاهيم سائدة مستقرة فى قلوب الناس وعقولهم ، ومن خلال كل ذلك عليهم أن ينتقلوا بهم تدريجيا الى الاهداف التى يأملونها فى المجتمع الجديد .

ومن اجل كل ذلك ، فاننا نراهم عندما فكروا فى تاسيس التعاونيات الزراعية الموحدة ، لم يستصدروا اية قرارات تشريعية تجعل ذلك فى حكم الالزام ، بل ان المبدأ الوحيد الذى اخذوا به ونشروه على الناس هو تقرير الصعوبة الاختيارية فى تكوين التعاونية الزراعية الموحدة .

وقد اعتمدت تشيكوسلوفاكيا على طبقة من المرشدين التى تتمكن من اقناع المزارعين بأن صالحهم يتحقق فى اشتراكهم فى تكوين مثل هذا النوع من التعاونيات ، وأن الدولة فى سبيل بناء تدعيم البنيان الاقتصادى

بأسره ، يتلاقى صالحها مع صالحهم الذى يستهدفونه من تحسين شئونهم الاقتصادية والاجتماعية .. وكذلك فان الدولة لجأت الى أسلوب نراه جيدا فيما يتعلق بالترويج لهذا النوع من التعاونيات .. اذ أنها أسهمت بالارشاد والتوجيه للتعاونيات الموحدة الأولى ، بحيث سارت هــذه التعاونيات مثلا يحتذى فى حسن التنظيم والادارة ، وبالتالى أيضــا الانتاج الأفضل وبمثل ذلك فان الفلاحين حينما يرون عملا جيدا يعود على أعضائه بأفضل النتائج فانهم هم أنفسهم يتطلعون الى حياة أفضل مثل حياة هؤلاء الذين حققوا انتاج أفضل ، وبذلك ينتشر تكوين مثل هذه الجمعيات رويدا رويدا .

فمثلا كانت تشيكوسلوفاكيا قبل عام ١٩٤٥ تتكون من ١,٤ مليون مزرعة مقسمة الى ٢٣ مليون قطعة ، وكان ٧٠٪ من المزارعين لا يملكون أكثر من ٥ هكتارات .. وفيما يلى نورد جدولا رقم (١) يوضح توزيع « الملكية الزراعية فى تشيكوسلوفاكيا قبل عام ١٩٤٦ » :

جدول رقم (١)

سعة الملكية	النسبة المئوية من عدد المزارعين	النسبة المئوية من المساحة الكلية
اقل من ٥ هكتار	٧١٪	١٤,٥٪
٥ ـ اقل من ٢٠ هكتار	٢٥٪	٣٠,٥٪
٢٠ ـ اقل من ٥٠ هكتار	٤٪	١٢٪
اكثر من ٥٠ هكتار	١٪	٤٣٪

بعد ثورة عام ١٩٤٥ أنشأت الدولة كثيرا من المزارع الحكومية التى تعتبر أهم الهيئات التى تقدم المعلومات الزراعية التى تبنى على

أساسها خطط التنظيم والاستغلال للبنيان الزراعى التشيكى .. وكذلك أنشأت محطات التجارب ، واستولت على ملكية الغابات ، وأخذت فى زراعة الغابات الجديدة فى مساحات كبيرة .. ووضعت برنامجا للتشجير . ولانشاء جمعيات تعاونية للرعى فى الغابات .. ولقد كان من أهم الخطوات انشاء محطات الآلات الزراعية والجرارات التى تعمل لخدمة المزارع التعاونية . وقد بلغ عدد محطات هذه الآلات فى نهاية عام ١٩٥٦ حوالى ٣٥٦ محطة .. وذلك بالاضافة الى ٢٣٥٨ فرعا تخدم المجتمعات المجاورة وبذلك أمكن تكوين جمعيات من المزارعين القادرين على استعمال الآلات ، والميكنة الزراعية ، والاستفادة من الأساليب العلمية الزراعية الحديثة .

ويهمنا أن نشير أيضا الى أنه من أجل اقامة هذه التعاونيات الزراعية الموحدة على أسس اشتراكية ، فقد روعى اتخاذ الاجراءات الكفيلة بابعاد طبقة أغنياء الفلاحين عن ادارة هذه الجمعيات التعاونية الموحدة ، ولذلك فاننا نجد أن القانون النظامى لهذه الجمعيات قد تضمن بندا من بنوده يلزم بموجبه أن يكون ⅔ عدد أعضاء مجلس الادارة من صغار ومتوسطى الفلاحين .. أما الـ ⅓ الباقى فمن بقية الفلاحين .

وكذلك يهمنا ان نوضح فى هذا المقام ، انه فى اثناء فترات التحول ، كثيرا ما نرى ان الجهات المعنية بهذا التحول لا تقوم باجراءات التوعية الكافية لنشر المفاهيم الصحيحة والسليمة للتطور الاشتراكى ، الأمر الذى يترتب عليه الوقوع فى بعض الاخطاء منها مثلا ــ ان السلطات المحلية فى تشيكوسلوفاكيا فشلت فى ان توضح ان الاشتراكية لا تقف

ضد الارتقاء فى مستوى دخول الأفراد ، أى انها ليست ضد الغنى فى حد ذاته .. بل ان الاشتراكية حقا وصدقا تقف تماما ضد مصادرة كل ما يحصل عليه الانسان نتيجة لجهده وعرقه وعمله الشخصى .

ونحن نقدر ذلك لأنه حينما تسرب الى عضوية مجالس الادارة بعض [illegible] من الزراع المثقفين فى نطاق ال[illegible] ، فانهم تعرضوا لكثير التعاونيات منذ عام ١٩٥٠ .

ومما لا شك فيه أن بناء التعاونيات الزراعية الموحدة قد تم فى جو من الصراع المرير ، اذ أن طبقة الاقطاع الزراعى فى تشيكوسلوفاكيا شنت عليها حملة داخل البلاد وخارجها .. غير أنه أمكن للشعب أن يسير قدما نحو تكوين هذه التعاونيات ، وقد تميزت الفترة فيما بين عام ١٩٥١ ، وعام ١٩٥٣ — بنمو سريع جدا للتعاونيات الزراعية الموحدة .. وعلى وجه الخصوص الأنواع الأولية منها .

غير ان هذا النمو شابه فى بعض الفترات بعض العيوب ، اذ ان مبدأ العضوية الاختيارية الذى كان الأساس الأول فى ارشاد وتكوين التعاونيات الأولية لم يحترم احتراما كافيا فى بعض الفترات .. فقد تدخلت السلطات الادارية فى موضوع تاسيس التعاونيات ، وذلك باتباع الطرق الادارية .. رغما عن ان مثل هذا الأسلوب ضد الأسلوب التعاونى السليم ..

هذا بالاضافة الى أن مثل هذا التدخل قد حدث فى ظل ظروف مادية وسياسية لا تناسبه .. الأمر الذى ترتب عليه تعطل بعض

التعاونيات الزراعية الموحدة من أعوام ١٩٥٣ الى ١٩٥٥ ـ فقد ترك كثيرا من الأعضاء جمعياتهم وقرروا الانفصال عنها .

وقد ادت هذه الاجراءات الى التطور السريع للتعاونيات من الأنواع العليا ى السنوات ١٩٥٦ ، ١٩٥٧ ، ولم يبق عمليا منذ صيف ١٩٥٦ الا النوعين العلويين من التعاونيات ، أى النوعين الثالث والرابع من التنظيمات التعاونية الموحدة التى أوضحناها سابقا .

ومنذ عام ١٩٦٠ عمدت كثير من التعاونيات الصغيرة الى الاتحاد مع بعضها .. اذ أن الظروف الطبيعية والاقتصادية وشروط الاستخدام كانت ملائمة لذلك . ونتيجة لهذا فقد أمكن تأسيس التعاونيات الكبيرة وساعد ذلك على زيادة كفاءة استخدام الآلات الزراعية[٧] .

وفيما يلى نورد جدولا يوضح تطور عدد تعاونيات الانتاج الزراعى . وذلك طبقا لأنواع الجمعيات التعاونية الزراعية الموحدة السابق الاشارة اليها ، وتتمثل فى أربعة أنواع ـ وذلك عن الفترة فيما بين عام ١٩٤٩ الى عام ١٩٦٥ .

ويهمنا توضيحا للجدول المذكور أن نذكر أن موقف الفلاحين فيما بين عامى ١٩٤٩ ، ١٩٥١ ـ قد اتسم بكثير من عوامل الحيطة والحذر والتأنى ، وفى نطاق هذه المفاهيم أسست الجمعيات التعاونية الزراعية الموحدة من[٨] للنوع الأول بأسلوب الاقناع والاقتناع .. غير أننا نلاحظ أنه فيما بعد عام ١٩٥١ لا حظنا نموا سريعا جدا فى تكوين الجمعيات الزراعية الموحدة . وكان هذا يعزى لتدخل السلطات فى

تكوين الجمعيات .. الأمر الذى لم يكن مقبولا من الشعب ، خاصة وأن هذا التكوين اقترن بعدم توافر الآلات والجرارات التى تخدم هذه التعاونيات .. من أجل ذلك نجد أنه بعد عام ١٩٥٣ أخذ أعضاء هذه التعاونيات وخصوصا الضعيفة منها يتركوها ، ولذلك فاننا نجد أن عامى ١٩٥٤ - ١٩٥٥ قد تميزا بهبوط عدد هذه الجمعيات (كما فى الجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٢٠) يوضح

تطور عدد تعاونيات الانتاج الزراعى طبقا لأنواع الجمعيات التعاونية الزراعية الموحدة عن الفترة من عام ١٩٤٩ الى ١٩٦٥

بيان	عدد التعاونيات الزراعية الموحدة	نسبة الأنواع ٪ النوع الأول	النوع الثانى	النوعين ٣ ، ٤
١٩٤٩	٩٦١	٢٠,٩٨	٠,٠	٣,٩
١٩٥٠	٧١١٠	٤٥,٧	٢٨,٤	٢٥,٩
١٩٥٢	٨٦٣٦	١٥,٧	٢٧,٤	٥٦,٩
١٩٥٣	٨٣٨٨	١٢,٥	٨,٠	٧٩,٥
١٩٥٤	٦٧٤٥	٠,٠	٠,٦	٩٤,٤
١٩٥٥	٦٧٩٥	٠,٠	٣,٢	٩٦,٨
١٩٥٦	٨٠٧٢	٠,٠	٢,٠	٩٨,٠
١٩٥٧	١١٠٩٠	٠,٠	٠,٠	١٠٠,٠
١٩٥٨	١٢١٤٠	٠,٠	٠,٠	١٠٠,٠
١٩٥٩	١٢٥٦٠	٠,٠	٠,٠	١٠٠,٠
١٩٦٠	١٠٨١٦	٠,٠	٠,٠	١٠٠,٠
١٩٦١	٨٧٨٤	٠,٠	٠,٠	١٠٠,٠
١٩٦٢	٧٩١٢	٠,٠	٠,٠	١٠٠,٠
١٩٦٣	٧٦٢٠	٠,٠	٠,٠	١٠٠,٠
١٩٦٤	٧١٤٦	٠,٠	٠,٠	١٠٠,٠
١٩٦٥	٦٧٠٤	٠,٠	٠,٠	١٠٠,٠

وهناك من الباحثين فى تشيكوسلوفاكيا من يرى أن اتمام عملية بناء الاشتراكية فى المناطق الريفية قد تم فى عام ١٩٦٢[٨] ـ ويستند فى ذلك الى النسبة الكبيرة التى حققتها الانتاج الزراعى فى السنوات المختلفة ، ضمن القطاع التعاونى .

وفيما يلى نورد جدولا رقم (٣) يوضح نسب الانتاج فى المزارع الحكومية ، والتعاونيات الزراعية الموحدة[٩] . ومزارع التعاونين الصغيرة ، وذلك فيما بين عامى ١٩٥٥ ، ١٩٦٢ .

جدول رقم (٣)

	١٩٥٥	١٩٥٧	١٩٥٨	١٩٥٩	١٩٦٠	١٩٦١	١٩٦٢
مزارع حكومية	١٣,١	١٢,٨	١٣,٨	١٤,٨	١٦,٣	١٨,٣	٢٠ر٥
تعاونيات زراعية موحدة	٢٠,٦	٢٧,٥	٤١,٣	٥٠,٣	٥٣,٦	٥٥,٦	٥٥,٢
مزارع تعاونيين صغيرة	١٠,٧	١٣,٦	٢٠,٣	٢٠,٠	٢٠,٢	١٨,٠	١٧,١

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة مجموع الانتاج الزراعى فى المزارع الخاصة فى نهاية عام ١٩٦٢ قد بلغت ٧,٢٪ فقط ـ أى أن أغلبية الفلاحين التعاونيين وضعت قطعها الخاصة فى نطاق الاستغلال الزراعى للتعاونيات الزراعية .. والبقية التى تحتفظ لنفسها بهذا الاستغلال نسبتها أصبحت ضئيلة .

وحتى نوضح مدى ما عاد على المواطنين الأعضاء فى التعاونيات الزراعية من فائدة ، نعطى مثلا لبعض هذه التعاونيات جدولا رقم (٤) يوضح توزيع الدخل الاجمالى الخاص بخمسة تعاونيات زراعية فى تشيكوسلوفاكيا .

جدول رقم (٤)

جدول توزيع الدخل الاجمالى بخمس تعاونيات – بتشيكوسلوفاكيا

متوسط عن عامى ١٩٦٢ لكل هكتار زراعى ١٩٦٣	ميسكوفيتش	كرستيش	بيلي بودولي	نوفي دفوري	فرديبوكيش
اجمالي الدخل بالكراون	٢٨٦٦	٣٥.٨	٤٩٧٥	٥١.٣	٦٤.٧
دخل شخصى بالكراون	١٩٢٤	١٧٥٥	٢٩١٣	٣٦٨٢	٢٥٦٩
صافى الدخل بالكراون	٩٤٢	١٧٥٣	٢.٦٢	١٤٢١	٣٨٣٨
النسبة المئوية الى اجمالى الدخل					
دخل شخصى	٦٧	٥.	٥٨	٧٢	٤.
صافى الدخل	٣٣	٥.	٤٢	٢٨	٦.
دخل شخصى بالكراون لكل عامل مستديم سنويا	٩٣١٣	٨٢٢١	٨٦٩٦	١١٣٨٦	١١٤..

ولقد أوضحنا فى الجدول السابق متوسط الدخول الشخصية عن كل هكتار زراعى عن عامى ١٩٦٢ ، ١٩٦٣ ، وذلك بالنسبة لخمسة تعاونيات[١٠] ، غير أنه قد يكون من المفيد أيضا أن نعرض جدولا رقم (٥) يوضح اجمالى الدخل فى احدى التعاونيات الزراعيـة الموحدة التى وردت ضمنا فى الجدول ، حتى يمكن أن نكون على بينة من الصورة القائمة فى احدى هذه الجمعيات ..

وفيما يلى هذا الجدول :

جدول رقم (٥)

جدول يوضح مجموع الدخول فى التعاونية الزراعية الموحدة بكرسينيش (بمقاطعة قطنة هنورا) بتشيكوسلوفاكيا ـ عام ١٩٦٣ مقدرا بالكرون عن كل هكتار أرض زراعية

البيان	القيمة
مجموع الارباح مقدرا بالكراون	٥٢٧٧
محصول مستخدم فى الانتاج الاستهلاكى	١٩٩٤
الجزء العينى من دخل الاعضاء الشخصى	ـ
ازدياد الاستثمار	ـ
ازدياد الثروة الحيوانية	١٠
مجموع الانتاج بالاسعار القائمة	٧٢٨١
بندالمصروفات (تكاليف مالية ـ استهلاك البذور والعلف)	٣٦٠٣
اجمالى الدخل	٣٦٧٨
يخصم منه دخل شخصى للأعضاء	١٨٤٤
دخل صافى للجمعية التعاونية	١٨٣٤

ديمقراطية الادارة فى التعاونيات الزراعية •

لعـــل من اهم الجوانب التى شغلت اذهان الباحثين والمخططين للحركة التعاونية فى تشيكوسلوفاكيا ، هى بحثهم فى موضوع ديمقراطية الادارة التى ينبغى أن تسود فى التنظيمات التعاونية ، حتى يمكنها أن تحقق اهدافهـا فى النمو وفى التقـدم ، وفى نفس الوقت تستند الى العناصر الرئيسية التى تجعل كل مواطن يستشعر بانه يمارس المفهوم الحقيقى للديمقراطية ، خاصة وأن مثل هذا الموضوع قد شغل اذهان الباحثين والمخططين ليس فى تشيكوسلوفاكيا وحـــدها انما فى شتى أنحاء العالم .

غير أن هناك احساس عام بأن الديمقراطية التعاونية ، نظرا لأنها تستند أساسا الى علاقات اجتماعية فى اطار النشاط الاقتصادى ، فانها ينبغى أن تنفرد بصياغة مستقلة لفحواها ومعناها ومضمونها ومحتواها .. وأن الذى يوضح الجوانب التى تسـير عليها هـذه الديمقراطية التعاونية ، هو النظام الداخلى للتعاونية كوثيقة هامة لا يتم اقرارها الا بعد كثير من اللقاءات والمناقشات والاجتماعات المثمرة البناءة التى يعقدها الأعضاء أنفسهم ، وكذلك التى يعقدها الأعضاء مع الأجهـزة الارشادية فى الدولة ، وأيضا الهيئات المعنية بشئون التعاون وتطويره . ومن الوثائق المهمة والتى تعتبر على جانب كبير جـدا من الأهميـة فى توضيح مفهوم ديمقراطية الادارة فى التعاونيات اقرار لائحة خاصـة لتنظيم العمل وأسلوب السير فيه وفقا للتوجيهات الاقتصـادية التى توضح دور التعاونيات فى اطار الخطة العامة للدولة ، الأمر الذى يتحتم

معه عند وضع لائحة تنظيم العمل أن تشمل معدلات الأداء فى مختلف أوجه النشاط الذى تزاوله التعاونية ، ونحن حينما نتكلم عن معدلات الأداء ، فانما هذا يعنى النقطة الرئيسية التى ترسم كيفية دفع الاجور .

ولعلنا جميعا نعرف ان الأجر له دوره الحاسم فى العمل وفى الانجاز .. خاصة اذا ارتبط هذا بالجوانب الأساسية اللازمة وهى الحوافز وايضا المجازاة ، أى انه ينبغى ان يكون هناك ايجابيات واساليب واضحة للتغلب على السلبيات .. ومن هنا فان لائحة تنظيم العمل فى جميع التعاونيات الزراعية تشمل هذه الجوانب جميعا ، خاصة وان هناك اسلوب علمى تتعاون فيه الحركة التعاونية باسرها مع المسئولين فى الدولة لايجاد القواعد والمعدلات النمطية المنظمة للعمل والجزاءات التى قد تحدث داخل التعاونية ، على أن يكون واضحا أن كل ذلك يتم فى اطار من العلاقات الانسانية وهى الطابع الأصيل للحركة التعاونية باسرها .

وهناك احساس عام فى تشيكوسلوفاكيا بأن الديمقراطية التعاونية ينبغى أن تضع فوق كل اعتبار صالح الدولة ، وهذا يقتضى الأخذ بمفهوم استقروا عليه وأطلقوا عليه « الديمقراطية المستمدة » . وحتى نوضح الدوافع التى أدت بهم فى تشيكوسلوفاكيا الى الأخذ بمفهوم الديمقراطية المستمدة ، فاننا نشير الى أن الحركة التعاونية كثيرا ما تتعرض لأشكال وألوان من الأوامر المكتبية التى ترد أعلى .. أى أن التنظيمات التعاونية تتسلم العديد من التوجيهات من خارج نطاق الحركة التعاونية ، بعض هذه التعليمات تنصح والبعض الآخر يوجه الى ما ينبغى أن يتبع على أساس أن التعاونية ليس فقط لأعضائها انما أيضا

لصالح الاقتصاد القومى ، ومن أجل ذلك كان عليها أن تراعى تنفيذ هذه التعليمات .

من اجل كل هذا فان الحركة التعاونية هناك قد وجدت ان شعار التعاون قائم على ان « صالح المجموع فوق صالح الفرد » ، فانه ينبغى ان يكون واضحا ومفهوما ايضا ان صالح الدولة ينبغى ان يكون فوق صالح اى هيئة من الهيئات او جماعة من الجماعات ، وطالما ان الجميع يعملون من اجل صالح واحد مشترك ، هو صالح الدولة ، فان ذلك يتحتم معه الأخذ بمفهوم « الديمقراطية المستمدة » والتى تعنى أنه فى نطاق الحركة التعاونية التى تستهدف صالح مصالح الأعضاء وتحسين شئونهم الاقتصادية والاجتماعية فان التعليمات التى ترد وتستهدف هذا الصالح ، فانها تدخل فى نطاق تدعيم مفهوم الديمقراطية ، خاصة وان هذه التعليمات غالبا ما تكون لرفع الانتاجية ، وهذه سيعود اثرها على الأعضاء وعلى الدولة . هذا بالاضافة الى ان هناك ادراك كامل للتكاليف الاجتماعية التى ينبغى ان يتحمل معها كل فرد جانب من المسئولية . والذى ينبغى ان يسعده حقا اداءها .. اذ ان هذا يمنح الفرد والجماعة ثقة بالنفس تحفزه الى مزيد من الابداع والابتكار .

وهناك جانب آخر للديمقراطية التعاونية وضع فى الاعتبار عند مناقشة مفهوم الديمقراطية التعاونية بمعناها الواسع العريض ، هذا الجانب يلمس ، أولا ـ الحرية الشخصية والتى تعنى ممارسة كل فرد

لحريته فيما يتعلق بالكلمة والنقاش وحقه فى أن يكون ناخبا أو منتخبا الى غير ذلك . وكذلك فان الحرية الشخصية لن تستطيع أن تحقق أهدافها الا اذا مست مفهوما آخر للديمقراطية وهو « الديمقراطية الاقتصادية » والتى تعنى الارتفاع بمستوى دخول الأفراد والسعى نحو تذويب الفوارق الاقتصادية بينهم أى محاولة تذويب الفوارق التى كانت موجودة فى المجتمع نتيجة للتفاوت فى الملكية أو غيرها من العوامل الاقتصادية التى كان لها جذورا عميقة تأصلت فى نفوس عدد كبير من المواطنين ، وكان تحقيق المفهوم الحقيقى للديمقراطية التعاونية يتطلب العمل على انتزاع مثل هذه المفاهيم ، ومما لا شك فيه أن ذلك أمرا ليس بسيطا أو هينا ، اذ تطلب جهدا كبيرا يعتمد على الوعى والاقناع والأساليب العلمية مع مراعاة عدم التسرع وان الزمن ينبغى أن ينفسح لتحقيق مثل هذه الأهداف .

ومن ذلك يتبين اننا حينما نتكلم عن الديمقراطية التعاونية فى تشيكوسلوفاكيا ، فانما نوضح بان هذه الديمقراطية انما تستند الى فلسفات فكرية اولا ينبغى ان تغرس فى عقول ونفوس الناس ، ثم بعد هذا ينبغى ايضا ان تستند الى أن هذه الفلسفات الفكرية حينما توضع موضع التطبيق ، فانه ينبغى على كل فرد ان يعمل لكى يسهم فى تحقيق النمو والرخاء الاقتصادى ، حتى يمكن أن يمارس الحرية دون عوائق تشوبها.

وبذلك يمكن حقا وصدقا أن نطبق أساليب التعاون فى الديمقراطية والتى تعنى أن لكل عضو صوت واحد فى الجمعية العمومية ، فاذا ما كان الأعضاء على جانب كبير من الفهم والوعى ، وفى نفس الوقت اذا

ارتفعت دخولهم فان التقاءاتهم واجتماعاتهم فى الجمعية العمومية انما يحقق الكثير من الفائدة المرجوة . فى نطاق هذه المفاهيم جاهـدت الحركة التعاونية لتطور ديمقراطية الادارة بما يتفق وهذه المعانى بحيث تمارس فى اطار المستويات المختلفة للبنيان التعاونى .

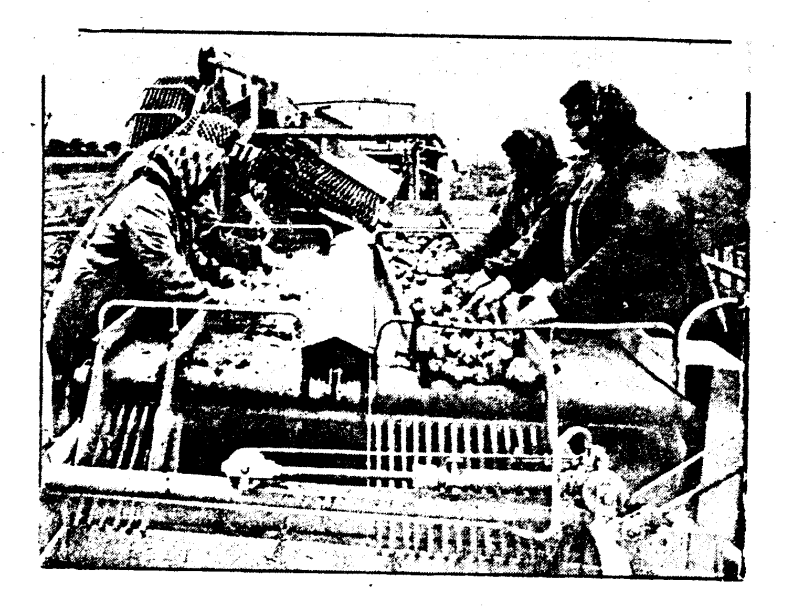
ويمثل السلطة العليا فى التنظيمات التعاونية الزراعية شأنها فى ذلك شأن التنظيمات الأخرى ، الجمعية العمومية والهيئات المنتخبة عنها ، وهذه الهيئات تتمثل فى مجلس الادارة ومجلس المراقبة .. والتعاونيون أنفسهم هم الذين يتولون المهام الرئيسية فيما يتعلق بالاشراف على حسن أداء العمل فى التعاونيات الزراعية الموحدة ، وانهم هم وحدهم بالدرجة الأولى المسئولون عن بذل الجهد المطلوب لانجاز الأعمال فى التعاونيات وبمعنى أوضح فان أعضـاء التنظيمات التعاونية ليس لهم الحـق فى استئجار أو استخدام الأيدى العاملة الخارجية ، وذلك تطبيقا للمفاهيم الاشتراكية التى تمنع استغلال الانسان لأخيه الانسان .

ويهمنا ان نوضح ان ممارسة اعضـاء التنظيمات التعاونية لنشاطها ومسئولياتهم يتم فى اطـار ما يطلق عليه « المـركزية الديمقراطية » .. أى ضمن اطار التكليفات والمسئوليات التى تلقى على عاتق التعاونيات، بحيث تكيف امورها ونشـاطها مع الدولة وبشكل يتجاوب مع التنظيمات الحديثة ، حتى يمكن لهذه التعـاونيات ان تحقق باستمرار هذه المهام التى تكلف بها وفقـا للأساليب العلمية الحديثة التى ينبغى ان تسود فى المجتمعات العصرية .

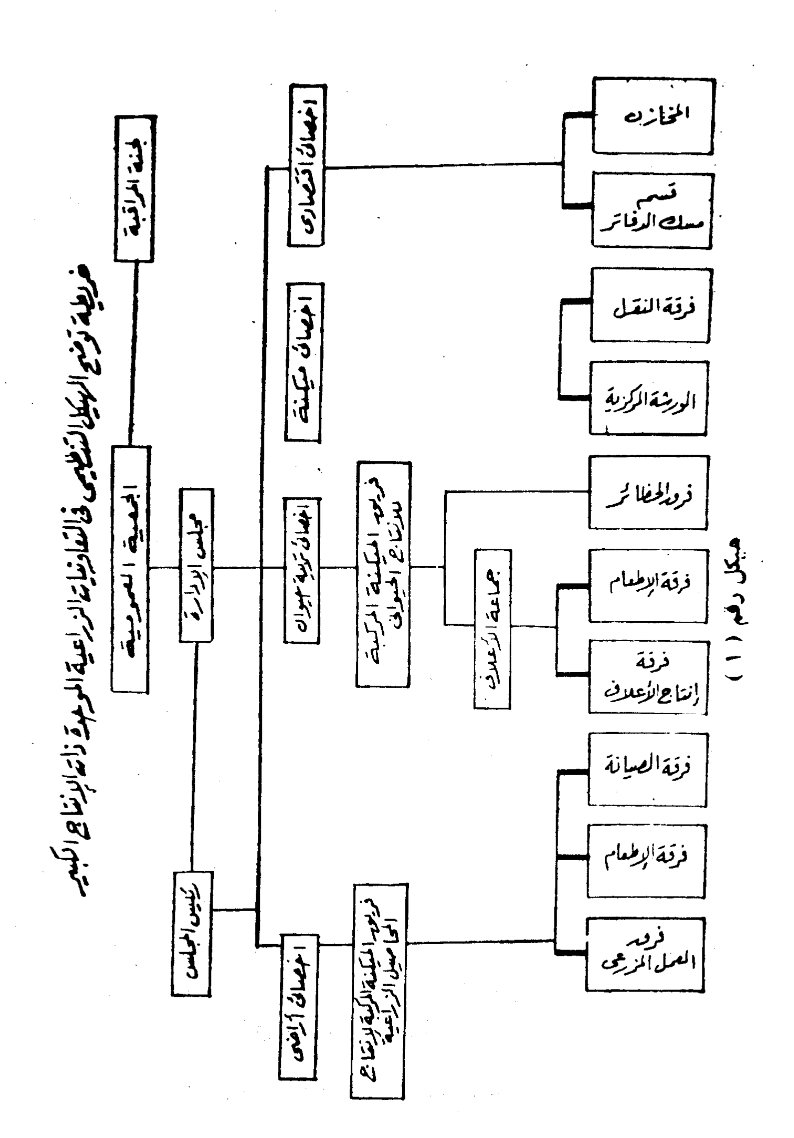
ولذلك فان ديمقراطية الادارة داخل الجمعيات العمومية وغيرها

من المستويات التى تنبثق عنها ، يهمها بالدرجة الأولى أن يســود فيها مثل هذا المفهوم حتى يمكن أن يكون هناك تجانس فكرى يساعد على هدف يكتلون جهودهم جميعا من أجل تحقيقه . وهو خلق ما يطلق عليه « الانضباط التنظيمى » وهو ما يعنى به الى حد ما الديمقراطية التى تلتزم وتتجاوب مع المجتمع . تؤدى هذا الالتزام بروح سمحة بأسلوب اختيارى . يستشعر السعادة فى تحمل المسئوليات من أجل صالح الوطن والمجتمع .

وفيما يلى نورد هيكلا رقم (١) تنظيميا فى التعاونيات الزراعية الموحدة ذات الانتاج الكبير :



تستخدم تشيكوسلوفاكيا أحدث الجرارات والآلات التى أمكن بواسطتها الاستغناء عن العديد من القوى البشرية التى كانت تستخدم من قبل فى الحقول والمزارع وايضا الدخول فى الزراعة المكثفة وتوفير القوى العاملة للعمل فى الصناعة .


خريطة توضح الهيكل التنظيمي في التعاونيات الزراعية الموحدة ذات الإنتاج الكبير
لجنة المراقبة
الجمعية العمومية
مجلس الإدارة
رئيس المجلس
اخصائي اقتصادي
اخصائي ميكنة
اخصائي تربية حيوان
اخصائي أراضي
فروع المكننة المركزية لإنتاج الحيوان
فروع المكننة المركزية لإنتاج المحاصيل الزراعية
جماعة الأعلاف
المخازن
قسم مسك الدفاتر
فرقة النقل
الورشة المركزية
فرق الحظائر
فرقة الإطعام
فرقة إنتاج الأعلاف
فرقة الصيانة
فرقة الإطعام
فرق العمل المزرعي
هيكل رقم (١)

ويتبين من هذا أن الجمعية العمومية هي التي تملك السلطة العليا وتنتخب أعضاء مجلس الادارة الذى يتراوح عدد أعضائه بين ٥ - ١١ عضوا ، وهؤلاء عليهم أن يعقدوا اجتماعاتهم مرة كل أسبوع . وينتخبوا من بينهم رئيس مجلس الادارة وهو الذى يرأس الجمعية ، ويلاحظ أن مدة انتخاب الجميع تستمر سنتين . ورئيس مجلس الادارة هو المسئول عن ادارة العمل فى التعاونية بما يحقق أهدافها . كما وتنتخب الجمعية العمومية أيضا مجلس الرقابة ومدته أيضا سنتان . ومجلس الرقابة يقوم بمهام المراجعة والعمل على التأكد من سلامة جميع أوجه النشاط المختلف فى الجمعية . كما ويهتم بدرجة خاصة بالتأكد من سلامة وصحة ما تقوم به السلطة التنفيذية من أعمال . وللجنة الرقابة أن تدعو أيا من العاملين للاشتراك معها فى عملها .

كما ويهمنا ان نوضح أن لجنة الرقابة مستقلة تماما عن مجلس الادارة وانها مسئولة مسئولية مباشرة امام الجمعية العمومية .

اننا بمراجعة الهيكل التنظيمى فى التعاونيات الزراعية الموحدة . نجد أنها تأخذ بمفهوم التخصص الوظيفى فى أداء الأعمال ، وان رؤساء مجالس ادارة التنظيمات التعاونية الانتاجية ، يكاد يكونون جميعا من حملة المؤهلات العليا ، كما وأن هناك ارتباط وثيق بين الكلية التعاونية المركزية فى تشيكوسلوفاكيا وقسم التعاون فى الجامعة العليا للدراسات الاقتصادية فى براغ ، وذلك لعقد الدورات التدريبية والندوات العلمية للارتفاع بالمستوى العلمى والكفاءة الانتاجية لدى جميع المشتغلين فى الحركة التعاونية .

فمثلا فريق الميكنة المركبة لانتاج المحاصيل الزراعية يعتبر وحدة

انتاجية وتنفيذية مستقلة يعمل بها عدد ثابت من العمال ولديه وسائل آليه ومواد أخرى تحت تصرفه ، أى أن هذه الوحدة تشكل وحدة حسابيه مستقلة .. وهذا يعنى أن هـذا الفريق الذى تتضمنه هـذه الوحدة يعهد اليه بمهام انتاجية ويوضع له مخطط يتعرف بموجبه على الانتاج الاجمالى وتكاليفه ومعدلات الأداء فيه .

ومثـلا فريق العمـل المزرعى وهو جـزء من فرق الميكنة المركبة لانتاج المحاصيل الزراعية . عليه الاعتناء بعدد معين من الحقول محددة المساحة فيما يتعلق بمحاصيلها وما ينبغى أن يتبع من غرس تقاوى الى حين جنى المحاصيل . يجب أن ننوه بالجهد الذى يبذل أساسا من أجل تحديد المسئولية تحديدا كاملا وموضحا ، بحيث يتعرف كل فريق فى الجمعية على العمل الذى يوكل اليه ، وكذلك الأسلوب الذى يسـهل معه تقييم أداء ما قام به كل فرد وأيضـا تقييم ما حققه كل فريق من نجاح . كما وان عدد هذه الفرق وحجمها يتحدد حسب الظروف المحلية لـكل جمعية تعاونية مع مراعاة المبادىء الأساسـية المتبعة فيما يتعلق بالانتاج على نطاق واسع . وهم دائما ينهجون المنهج العلمى فى التعرف أولا على عدد العمال المطلوبين لكل عملية ، وذلك عن طريق ما وضعوه أساسا كنماذج نمطية لمعدلات أداء الأفراد فى كل عمل من الأعمال .

فمثلا اذا كان العمـل المطلوب سـنويا لانجاز مخطط ما هـو ٢٢٠,٠٠٠ ألف وحدة من وحدات معدل الأداء ويطلق عليها « نورم » والرصيد الزمنى للعامل المنتج خلال العام هو ٢٠٠٠ ساعة واذا افترضنا بأن المستهدف هو أن نطبق معدلات الأداء « نورم » بمعدل ١١٠٪ ، فيكون حساب العمال المطلوبين خلال العام كما يلى :

$$\frac{20000}{2000 \times 1,1\%} = $$ ١٠٠ عامل ... وهو ما تحتاجه هذه العملية

لانجازها وفقا للبرنامج الانتاجى المطلوب .

وهكذا تسير بقية الأعمال ، سواء فيما يتعلق بتهيئة البرنامج الانتاجى أو القدرة الانتاجية أو المواد الأولية ... الى غير ذلك مما ينبغى توافره لتحقيق التخطيط السليم للاحتياجات الفعلية لكل جمعية حتى يمكنها أن تحقق المسئوليات الموكولة اليها دون أية عوائق .. الا تلكم العوائق التى تتعرض لها نتيجة لكوارث أو ظروف غير طبيعية .

كما ويهمنا ان نشير الى ان قيمة الانسان هناك تعتمد الى حد كبير على عمله واسهامه فى بناء المجتمع ومن اجل ذلك فان ديمقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية الزراعية يندرج فيها جنبا الى جنب مع الأعضاء التعاونيين جموع الاخصائيين فى التعاونية ، وذلك لأن الاخصائيين يسهمون اسهاما كبيرا فى تطوير التعاونيات على أساس القاعدة ((المادية التكنيكية)) التى استطاعت فعلا ان تحقق مزيدا من النمو والرخاء .

ومن أجل ذلك فاننا نعتقد أن بمثل هذا الأسلوب تحقق أيضا مفهوم الاخوة والعدالة والمساواة ، فان الاخصائيين بالاضافة الى ما يتقاضونه من أجور ، فان لهم أيضا نصيب فيما يتحقق من فائض ، وبذلك وجدت الحوافز التى تجعل الجميع يتضافرون من أجل تحقيق الصالح العام . وجعلت تحقيق قاعدة « المادية التكنيكية » أمرا ممكنا .

هذه القاعدة هي فعلا التي تكون العنصر المؤثر والفعال في انتاجية العمل ، وتقوم بدور رئيسي فيما يتعلق بتشغيل أدوات الانتاج وتطويرها، كما أمكن عن طريقها احداث تغيير في العلاقات الاقتصادية وبذلك تكون هذه القاعدة جمعت بين وسائل الانتاج والعنصر البشري ، لاستخدامها أفضل استخدام للصالح العام •

تشيكوسلوفاكيا والنشاط التعاونى الاستهلاكى :

البنيان التعاونى فى القطاع الاستهلاكى

لعل من الجدير بالذكر ونحن نتحدث عن البنيان التعاونى فى قطاع الاستهلاك أن نوضح ان التعاونيات الاستهلاكية كانت تمثل الى حد كبير أقوى قطاعات الحركة التعاونية فى بداية التحرير ، وكذلك أيضا فى قيادة[11] التحول الاشتراكى عن طريق بناء نظام اجتماعى جديد ، فقد كانت فى طليعة التنظيمات التى تبنت الاتجاهات التقدمية.وذلك لأنه كان يندرج فى عضويتها آلاف عديدة من الأعضاء سواء فى ذلك من المواطنين أو الموظفين الذين كانوا يستشعرون السخط ضد النظام الرأسمالى الذى كان سائدا قبل التحرير والذين أسهموا بقدر أو آخر فى الجهد النضالى ضد الأساليب والأنظمة التى كانت سائدة وقتئذ . وقد كشف جهدهم النضالى عن كثير من التصرفات التى كانت تبذلها الأجهزة الرأسمالية من أجل تحويل تعاونياتهم الاستهلاكية الى جمعيات رأسمالية ، أى جمعيات تحمل من التعاون أسمه بينما لا تحتوى على المضمون ، أو بمعنى أوضح كشفوا الستار عما كان يراد للتعاونيات الاستهلاكية من أن تكون شعارا يختفى تحته الرأسماليون ويجعلوا هذه التعاونيات أقرب ما تكون الى الشركات الاحتكارية . وفى الحقيقة أن كثيرا من الهيئات الأخرى قد تضامنت معهم فى كشف الأساليب الرأسمالية واتجاهاتها ، منها النقابات والاتحادات والتنظيمات المصرفية التعاونية وغيرها من التنظيمات التى تسهم فى رسم سياسات الحركة التعاونية .

وبعد التحرير ، وعندما أعلنت الحكومة برنامجها وجدنا أن أعدادا كبيرة من أعضاء هذه التنظيمات التعاونية الاستهلاكية ، يسارعون لتأييد للحكومة فى برنامجها وذلك تدعيما للهـدف الذى كانت تستهدفه الحكومة ، وهو تدعيم وتطـوير الديمقراطية فى تشيكوسلوفاكيا على أسس شعبية .

ولعل من المناسب ايضا ان نوضح ان معظم تجارة الجملة وتجارة التجزئة كانت فى أيدى القطاع الخاص ، فلم يكن القطـاع الحكومى حتى عام ١٩٤٦ يتولى الا ٦,٤٪ فقط فى تجارة التجـزئة . بينما نجـد ان التنظيمات التعاونية كانت تحتل ١٠,٤٪ — اما القطاع الخاص فقد كان يحتل ٨٣,٢٪ .

غير أن الأمور تطورت بعد ذلك الى ما فيه صالح قطاعات الدولة والتعاونيات .. الا أن القطاع الخاص ظل أيضا فى المقدمة اذ أن تجارته كانت تحتل حتى عام ١٩٤٨ — ٦٨,١٪ من مجموع تجارة التجزئة .

ثم حدث أن شهدت تشيكوسلوفاكيا فى عام ١٩٤٨ محاولة لقلب نظام الحكم عن طريق انقلاب عسكرى ، غير أن هذه المحاولة فشلت ، ثم أدى فشلها الى مزيد من الجهود لبناء الاشتراكية وكان من بين ما اتخذ تأميم المنشآت التى تستخدم أكثر من ٥٠ شخصا ، ثم أممت أيضا جميع المؤسسات التى تعمل فى تجارة الجملة والتجارة الخارجية ، ثم أدمجت التجارة الخارجية فى نظامين أساسيين .. وهذا أدى الى ظهور منظمات تجارة الجملة الحكومية وتجارة الجملة التابعة للتعاونيات الاستهلاكية ، وقد تعاونت هذه المنظمات تعاونا وثيقا من أجل بناء أجهزة لتجارة الجملة تكون قوية ، وكذلك فى العمل على توافر السلع لتجارة التجزئة الداخلية

بأسلوب منظم بحيث يتوافر تواجدها فى شتى أنحاء البلاد ، وكان هذا يستتبعه بالضرورة ايجاد أسلوب دقيق وفعال فى تنظيم نقل السلع .

كما وان احتـــكار الدولة للتجارة الخارجية قد ســاعد على حماية الســوق الداخلية من الاجـــراءات التعسفية للدول التى كانت تناهض تشيكوسلوفاكيا وقتئـذ والتى يطلق عليهــا كتاب تشيكوسلوفاكيا ((دول الاستعمار الغربى)) .

وقد أدى كل هذا الى أن يتناقض تدريجا دور القطاع الخاص فى مجال تجارة التجزئة ، كما وأمكن أيضا أن يجبر القطاع الخاص الباقى على أن يسير فى عمله وفقا للمتطلبات الحقيقية للسوق الداخلية ، بحيث لا يحدث أى نوع من أنواع الانحراف أو استغلال المواطنين .. اذ أمكن أيضا ايجاد جهاز للأثمان قادر على أن يجعل فى الامكان انتشار السلع فى كافة أنحاء تشيكوسلوفاكيا بأسعار واحدة ؛ ساعد على انتشار هذه السلع أن عدد المشتغلين فى تجارة التجزئة كان يزيد عن الاحتياجات الفعلية التى يتطلبها الاقتصـاد القومى ، الأمر الذى أدى تلقائيـا الى تشجيع كثير من أصـحاب المحلات الخاصـة للدخول فى التعاونيات الاستهلاكية أو العمل فى جهاز التجارة الحكومى .. ويهمنا أن نوضح أن هذه العملية قد تمت بالاقناع والاقتناع ، خاصة وأن الذين تولوا توضـيح الأمور اهتموا بشرح آفاق تطـور الاقتصـــاد الوطنى فى تشيكوسلوفاكيا بحيث أدرك معظم هؤلاء التجار الصغار الوضع السيء الذى يهدد العمل الخاص .. الأمر الذى ترتب عليه أنهم اقتنعوا بأن أمامهم فرصة عليهم أن ينتهزوها ، وهـذه الفرصـة هى انتظامهم فى التعاونيات الاستهلاكية لضمان مستقبلهم ومستقبل عائلاتهم .

وقد أدى الجهد الذى بذل فى هذا الشأن مع الجهد الذى بذل فى توزيع الأيدى العاملة داخل القطاع الاشتراكى فى حقل التجارة الداخلية ، الى خلق النسب الآتية الواردة فى الجدول التالى رقم (٦) والذى يوضح النسب المئوية لتجارة التجزئة فى مختلف القطاعات :

جدول رقم (٦)

القطاع	١٩٤٦	١٩٤٨	١٩٤٩	١٩٥٠	١٩٥١	١٩٥٣	١٩٦١
ملكية الدولة	٦,٤	١٩,١	٥٩,٦	٦٧,٩	٧٢,٦	٧٤,٣	٧٢,٩٩٩
تعاونى	١٠,٤	١٢,٨	٢٠,٣	٢٣,٤	٢٥,٦	٢٤,٥	٢٧,٠
خاص	٨٣,٢	٦٨,١	٢٠,١	٨,٧	١,٨	١,٢	٠,٠٠١

أما تطور التعاونيات الاستهلاكية فكان كما فى الجدول رقم (٧)

جدول رقم (٧)

بيان	١٩٤٦	١٩٤٨	١٩٥٣
عدد الأعضاء	٧٢٥,٠٠٠	١,٢٥٠,٠٠٠	١,٥٢٠,٠٠٠
عدد المخازن	٥١٥١	٧٥٢٣	٢٥٤٧٩

وقد ترتب على نمو القطاع الحكومى وقطاع التعاون الاستهلاكى بعض المشكلات ، اذ أن النوعين عملا جنبا الى جنب فى مجال تجارة التجزئة ، الأمر الذى ترتب عليه فى الريف بصفة خاصة بعض المشكلات ، اذ أن أعضاء التنظيمات التعاونية الاستهلاكية اعتادوا على شراء احتياجاتهم اما من المحلات الحكومية أو من التعاونيات الاستهلاكية ، وبذلك كانت نظرتهم الغالبة هى نظرة التعامل فقط ، وهذا مما لاشك فيه أبعد ما يكون عن الروح والولاء والانتماء التعاونى فيما يتعلق

بالجمعيات التعاونية للاستهلاك .. الأمر الذى ترتب عليه بالضرورة العمل على اعادة تنسيق النشاط فيما يتعلق بتجارة التجزئة بين التعاونيات الاستهلاكية ومحلات الدولة .

وقد استقرت الاوضاع على ضرورة ايجاد ((تقسيمات مناطقية)) فى مجالات العمل ، فقرر مجلس ادارة الاتحاد التعاونى المركزى فى منتصف عام ١٩٥٢ تحديد هذه التقسيمات وذلك عن طريق تخصيص جميع الاستهلاكية .. وان على القطاع الحكومى ان يهتم بالدرجة الاولى بالمدن .

وقد ركزت التعاونيات الاستهلاكية جهودها فى توسيع انتاج المواد الغذائية ، وتحسين الخدمات فى المحلات التى تقدم الوجبات الغذائية ، وتنظيم أحسن السبل الممكنة لايصال مختلف السلع والخدمات للمستهلك النهائى . كما وان تركيز اهتمام التعاونيات الاستهلاكية على الريف مكنها من القيام بدور مؤثر وفعال على عدد كبير من الأعضاء من حيث تعميق مفهوم الولاء التعاونى ، الذى ينبغى معه أن ينعكس هذا الولاء على تحسين الخدمة بالنسبة لجميع الأفراد ، بحيث تكون الصفة البارزة أو المميزة لأى محل تعاونى . هو أنه حقا وصدقا فى خدمة المواطن بصفة خاصة ، الأمر الذى ساعد على أن تأخذ الحركة التعاونية الاستهلاكية مركزها الاقتصادى المتين فى مجال التجارة الداخلية .

وقد أوضحت الأرقام أن التعاونيات الاستهلاكية قد حققت فى مجال التجارة فيما بين عامى ١٩٥٣ ، ١٩٥٦ زيادة مقدارها ٥١٪ — كما وزاد عدد المحلات من ١٩,١٧٣ محلا الى ٢٨,٤٧٩ — بينما زادت نسبة المحلات المتخصصة فى بيع السلع الصناعية من ١٥,٩٪ الى ٢٣,٢٪ —

وتجاوز عدد مؤسسات تقديم الغذاء الى أكثر من ١٥ ألف مؤسسة كما توسعت التعاونيات الاستهلاكية فى مجال الفنادق وكان هذا التوسع لا يستهدف فقط تغطية الاحتياجات المحلية ، بل كان يستهدف أيضا مقابلة احتياجات الحركة السياحية .. مثل « الموتيلات » وهى فنادق صغيرة لخدمة أصحاب السيارات .

وفيما يلى نورد جدولين رقمى ٨ و ٩ يوضحان أنواع المحلات التعاونية الاستهلاكية ، وكذلك محلات خدمة النفس ونسبتها الى مجموع المحلات التعاونية الاستهلاكية :.

جدول رقم (٨)

جدول يوضح أنواع المحلات التعاونية للسلع الاستهلاكية

(فى ٣١ ديسمبر ١٩٦٥)

المجموع	البيـــان							
	محلات بيع مأكولات	محلات عمومية	محلات بيع مواد البناء	متاجر الأقمشة	سلع استهلاكية	للاستئجار الدائم	محلات متنقلة فى دورات منتظمة	الإعارة والتأجير
٢٧٠٢٣	٨٦٢٠	١٠٩٥٩	٥٣٨	١١١	٥٨٦١	١٤٩	٧٧٩	٧

ولعل من المناسب أن نوضح أن الجدول السابق لا يتضمن فى أعداده أنواعا أخرى من تعاونيات الخدمات الاستهلاكية ، وهى تعاونيات صغيرة ومتنوعة ومتعددة ، ويربو عددها على الألفين ، مؤثرين أن نوضح أبرز التعاونيات فى الجدول الآتى :

جدول رقم (٩)

جدول يوضح محلات ((خدمة النفس)) والنسبة المئوية لكل منها الى مجموع المحلات التعاونية الاستهلاكية

(الارقام تمثل الحال فى ٣١ ديسمبر عام ١٩٦٥)

المجموع	البيان					
	٪	محلات خدمة النفس	٪	محلات ذات أرفف	٪	محال متنقلة فى دورات منتظمة	٪
٩١٩٣	٣٤	٦٨٤٤	٢٥,٣	١٥٧٠	٥,٨	٧٧٩	٢,٩

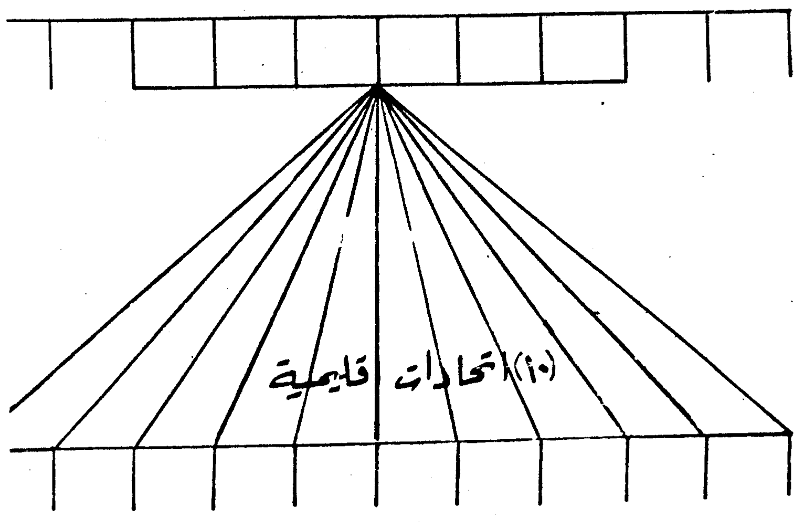
ونحب أن نوضح أن هناك من يقدر انها ينتظم فى صفوف الجمعيات التعاونية الاستهلاكية ١,٧ مليون عائلة . واذا كان متوسط افراد العائلة اربعة افراد فان عدد الأفراد المشتركين فى هذه الجمعيات حوالى ٦,٨ مليون فرد اى أكثر من نصف عدد السكان .

وتغطى خدمات التعاون الاستهلاكى الآن حوالى ٥٠٪ من عدد السكان - وهم سكان القرى - ويقوم القطاع الحكومى بتغطية احتياجات باقى السكان وهم سكان المدن عن طريق المحلات الحكومية المنتشرة فى المدن دون القرى .

ويعتمد التنظيم الاستهلاكى حاليا على ١٠٦ جمعية تعاونية منتشرة وموزعة على المقاطعات العشرة التى تكون تشيكوسلوفاكيا بمعنى أن كل مقاطعة فيها عشرة جمعيات يربطها اتحاد أقليمى أى يوجد عشرة

اتحادات اقليمية وهذه الاتحادات العشرة يربطها جميعا الاتحاد المركزى للتعاون الاستهلاكى .

هيكل رقم (٢)



والجمعيات مرتبطة ببعضها بنوع من المشاركة والتعاون الذى يأخذ طريقه الى التنظيمات العليا . فمثلا نجد أن جزءا من الموارد يجمع من هذه الجمعيات ويستغل فى مساعدة الجمعيات التى ليس لها ظروف مواتية لبناء نفسها مثل جمعيات مناطق الحدود .

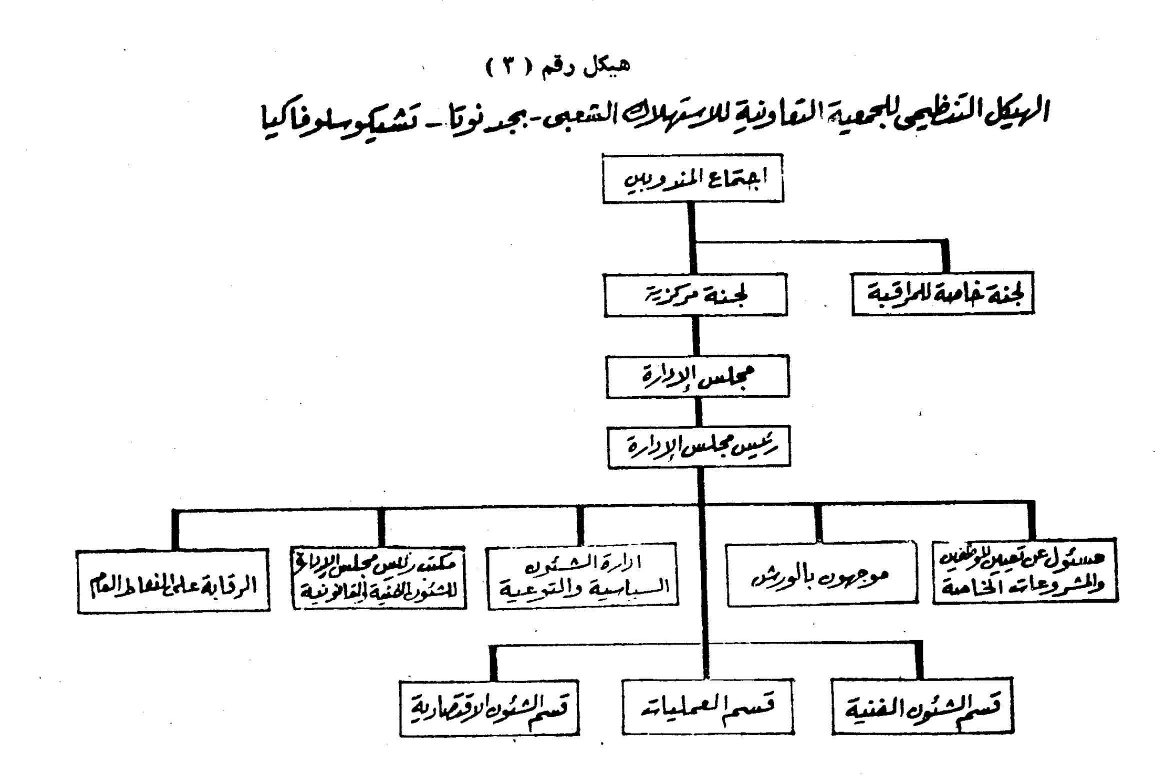
ويمكن تصور مدى ازدهار الحركة التعاونية الاستهلاكية اذا علمنا ان صافى الربح بالنسبة للبيع بالقطاعى ٢,٨٪ . كما يمكننا الحكم على مدى حسن الادارة والتنظيم اذا عرفنا ان المصاريف تبلغ ٢,٩٪ من رقم المبيعات .

ولقد زاد رقم مبيعات التعاونيات فى الندوات الأخيرة أكثر من مرتين رغم نقص عدد العمال . وذلك بسبب التوسع فى فتح محلات الخدمة الذاتية وتحويل المحلات الموجودة فعلا الى هذا النظام .

وفيما يلى نورد بعض الهياكل التنظيمية والتى توضحها على مستوى الجمعية التعاونية للاستهلاك الشعبى ، والهيكل المذكور خاص بجمعية تدعى بجدنونا كما نورد هيكلا تنظيميا لاتحاد اقليمى للتعاونيات الاستهلاكية ، وشكلا آخر للهيكل التنظيمى للاتحاد التعاونى المركزى للسلع الاستهلاكية على مستوى جمهورية تشيكوسلوفاكيا .

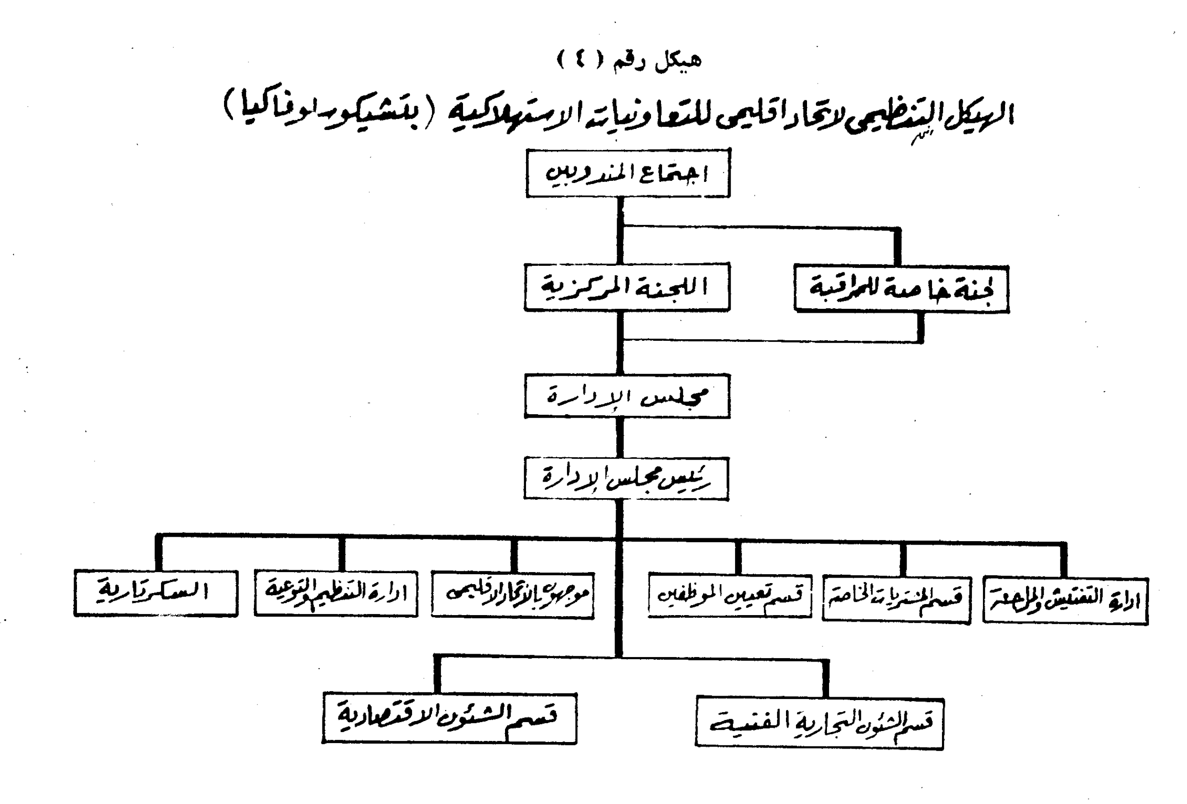
هيكل رقم (٣)

الهيكل التنظيمي للجمعية التعاونية للاستهلاك الشعبي - بجدنوتا - تشيكوسلوفاكيا



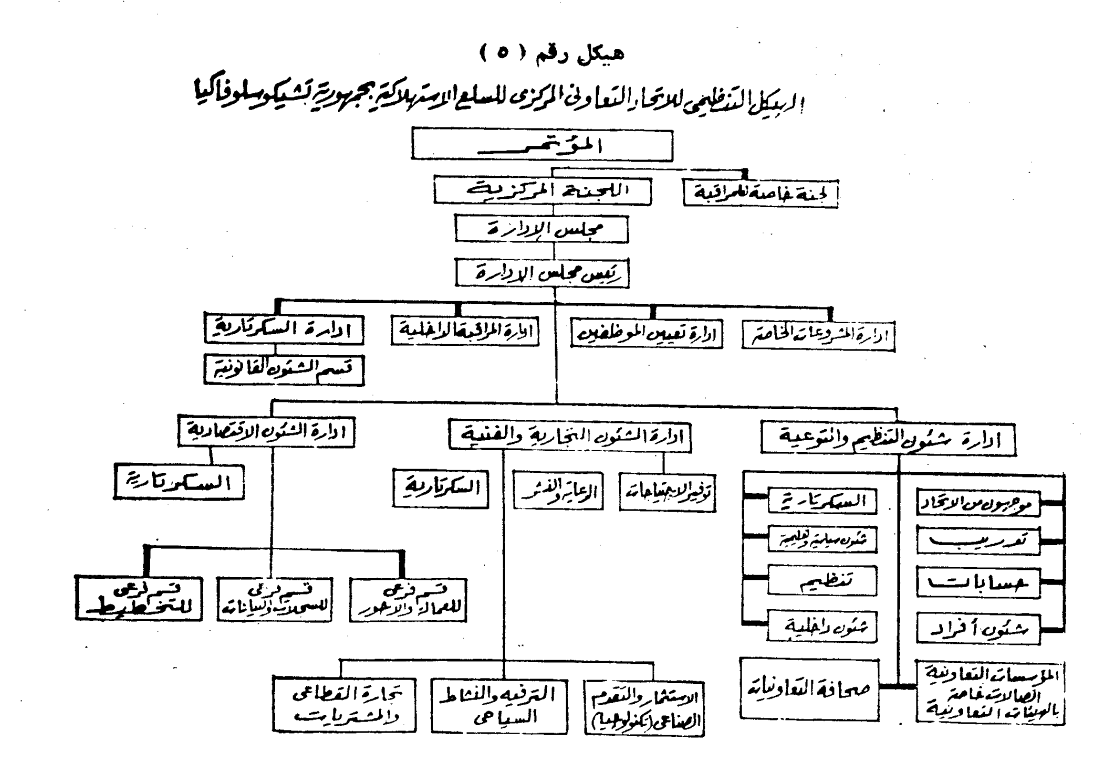
هيكل رقم (٤)

الهيكل التنظيمي لاتحاد اقليمي للتعاونيات الاستهلاكية (بتشيكوسلوفاكيا)



هيكل رقم (٥)

الهيكل التنظيمي للاتحاد التعاوني المركزي للسلع الاستهلاكية بجمهورية تشيكوسلوفاكيا



الصفات المميزة للحركة التعاونية الاستهلاكية فى تشيكوسلوفاكيا :

وفيما يلى نورد أهم الصفات أو السمات التى تميز الحركة التعاونية فى تشيكوسلوفاكيا :

أولا ــ توجيه نشاط التعاون الى الريف فقط دون المدن .

ثانيا ــ الفنادق والمطاعم (التغذية) تعتبر نوعا من فروع نشاط التعاون الاستهلاكى .

ثالثا ــ ديمقراطية الادارة ودليلها :

(أ) اشتراك أكبر عدد ممكن من الأعضاء فى ادارة الجمعية .

(ب) اشتراك العضوية لا يزيد عن سهم واحد قيمته ١٠٠ كرون (حوالى ٣ جنيه) .

رابعا ــ الارتفاع بمستوى الخدمة الاستهلاكية فى الريف لنفس المستوى بالمدن . وفى سبيل تحقيق هذا الهدف ، اتخذت الخطوات الآتية :

(أ) تزويد المحلات فى القرى بنفس البضائع التى تزود بها المدينة.

(ب) الأسعار موحدة لجميع الأصناف فى القرى والمدن .

(جـ) المحلات المتنقلة (السيارات المزودة بالبضائع) تغطى بخدماتها المناطق والقرى التى ليس بها محلات .

(د) التوسع فى تحويل المحلات الى محلات « اخدم نفسك » .

خامسا ــ الجمعيات التعاونية تساهم فى دعم ميزانية الدولة وليست عبئا عليها وذلك لأن :

١ ــ تدفع الجمعيات التعاونية ضرائب ٢٦٪ من أرباحها .

٢ ــ الحكومة تمسك بيدها كافة ما يتعلق بتجارة الجملة .

سادسا ــ التعاون رسالة وليس مصدرا للربح لأعضائها . ويتضح من ذلك ما يأتى :

١ ــ لا يوجد نظام العائد على المعاملات .

٢ ــ الأرباح لا تزيد عن ٣٠٪ من قيمة السهم أى ٣٠ كرون لكل عضو فى السنة (حوالى ٩٠٠ مليم) .

سابعا ــ اشتراك المرأة فى أوسع نطاق فى حل المشاكل الخاصة بالتعاون الاستهلاكى .

ثامنا ــ عمليات الشراء والتسويق تعتبر من فروع نشاط التعاون الاستهلاكى .

وفيما يلى سنتناول كل من هذه النقط ببعض الشرح .

توجيه نشاط التعاون الى الريف فقط دون المدن :

فى سنة ١٩٥٢ تم الاتفاق بين الحكومة وبين الجمعيات التعاونية على أن تتولى الحكومة فتح وادارة المحلات والمطاعم والفنادق التى بالمدن على أن توجه الجمعيات التعاونية نشاطها الى الريف .

وقد هدفت الدولة من هذا التقسيم الى تدعيم الحركة التعاونية فى الريف والارتفاع بمستوى الخدمة الاستهلاكية فيه ، اذ أنه لو تركت الجمعية التعاونية لتمارس نشاطها فى المدن والقرى ، لاتجهت بشكل

امكانياتها وقواها لتدعيم محلاتها فى المدن وفى الشوارع الرئيسية لأنها تبيع أكثر من غيرها ولترتب على ذلك اهمال القرى لأن حركة البيع فيها اختفت بطبيعة الحال .

كما أن الجمعيات التعاونية بطبيعة تكوينها وادارتها أقدر من الحكومة على التعرف على مطالب أهل القرى وخدمتهم ، ثم أنه ليس هناك حاجة ى وجود منافسة بين الحكومة والجمعيات التعاونية فى مكان واحد . ولا يخفى ما لنشر التعاون فى الريف من آثار فى تدعيم روح الاشتراكية وتقويتها .

التغذية (المطاعم والفنادق) من اهم فروع نشاط التعاون الاستهلاكى :

المقصود بالتغذية هو امتلاك وادارة الجمعيات التعاونية الاستهلاكية للمحال التى تبيع الوجبات الغذائية للشعب .

وعدد الفنادق والمطاعم التى تدار بمعرفة الجمعيات التعاونية الاستهلاكية ١٥٠٠٠ . وتصل بالنسبة التى يمثلها النشاط فى دورة رأس المال المعلقة بالتغذية ١٧٪ من الحجم الكلى لدورة رأس المال فى التعاون الاستهلاكى .

وهذا النوع من النشاط للجمعيات الاستهلاكية مرتبط ارتباطا وثيقا بحركة السياحة وانتشارها والطريقة التى يروح بها الناس عن أنفسهم فى أجازاتهم .

وفيما مضى كان قطاع التغذية أحد فروع النشاط الاستهلاكى لديه منشآت تحوى ٢١٠٠٠ سرير وخاصة المراكز الخاصة بالانعاش والترويح عن النفس وقد وصل هذا العدد الى ٤٣٠٠٠ سرير عام ١٩٦٥.

وهذا النوع من نشاط التعاون الاستهلاكى ينظم رحلات فى الشتاء والصيف رخيصة التكاليف بغـرض التسلية وذلك لأعضـائه وموظفيه ولكافة الطبقات الأخرى •

ومن الطبيعى أنه كلما ارتفع مستوى المعيشة كلما زادت مسئولية المنظمات المسئولة عن التغذية فى توفير كميات أكبر من الواجبات •

كما أنه من الواضح أن طبيعة الوضع فى تشيكوسلوفاكيا كدولة يعمل كل أفرادها رجالا أو نساء يجعل تدبير أماكن يتناول فيها الشعب غذائه المجهز أمرا حيويا وذلك توفيرا للوقت الذى يضيع فى اعـداد الطعام داخل منزل الأسرة •

ديمقراطية الادارة فى الجمعيات التعاونية الاستهلاكية :

تدار الجمعيات التعاونية على أسس ديمقراطية ، حيث يشترك أكبر عدد ممكن من الأعضاء فى ادارة الجمعية فمن بين أعضـاء الجمعيـات التعاونية الاستهلاكية البالغ عددهم ١,٧ مليون عضو يوجد ٨٠ ألف عضو منتخبون فى اللجان المختلفة التى تتولى شئون العمل بالجمعيات ومعنى ذلك أن من بين كل ٢٠ عضو فى الجمعيات يوجد عضو واحد منتخب ، يشترك بصورة ما فى ادارة الجمعية •

كذلك فانه غير مسموح للعضو بالمساهمة فى رأس مال الجمعية بأكثر من سهم واحد قيمته ١٠٠ كرون (حوالى ٣ جنيهـات) وذلك تأكيدا لمعنى المساواة •

الارتفاع بمستوى الخدمة الاستهلاكية فى الريف حتى تتساوى مع المدينة :

ان الاهتمام موجه بدرجة ملحوظة الى الريف حيث تسكن نسبة كبيرة من الطبقات الكادحة • حيث أن الريف يعتبر متخلفا عن المدينة فى مستوى الخدمات عموما ومنها الخدمات فى مجال التعاون الاستهلاكى •

لذلك فان الهدف الأسمى لديهم هو الوصول بالخدمات الاستهلاكية فى القرى الى نفس المستوى الذى وصلت اليه فى المدن(١٣)•

وتحقيقا لذلك فان المحلات بالقرى تزود بنفس السلع التى تزود بها المحلات فى المدن وبنفس الجودة والذوق • فنجد مثلا فى المحلات بالقرى الأفران الكهربائية والريكوردزات والغسالات وكافة الأدوات الحديثة حتى لا يكلفون الفلاحين مشقة الانتقال الى المدن لشراء حوائجهم ، كما أن هذه المحلات تزود بكافة السلع الأخرى التى قد يحتاجها الفلاح فى ظروف عمله الخاصة •

ومن جهة أخرى فان هناك ظاهرة تستحق الثناء بالنسبة لسياسة الأسعار عندهم ، فالأسعار هناك محددة بالنسبة لكافة الأصناف سواء كانت ضرورية أم كمالية وهذه الأسعار موحدة بالنسبة لكافة أنحاء الجمهورية بغض النظر عن البعد أو القرب من مراكز الانتاج وذلك نتيجة لاحتساب نفقات النقل على أساس متوسط تكاليفه الى الأماكن البعيدة والأماكن القريبة من الأسواق وبذلك فهناك مساواة تامة بين سكان المدن والقرى سواء من ناحية تعدد البضائع وجودتها وأسعارها•

ونشاط الجمعيات التعاونية منتشر فى تشيكوسلوفاكيا جميعها تقريبا فيما عدا بعض القرى التى لا يصل عدد سكانها الى حد يسمح بفتح محلات بها • وهذه توصل اليها

خـدمات التعاون الاسـتهلاكي عن طريق سـيارات المحلات المتنقلة والتى تمتلك كل جمعية تعاونية استهلاكية عددا منها وهـذه السيارات تؤدى عمل المحـلات تماما ، فهى مزودة بكافة السلع الشعبية التى يحتـاجها سكان القرى . يبلغ عدد هذه المحلات المتنقلة ٧٧٩ محلا . وهـذه السيارات لها مواعيـد وجداول محددة بحيث تصل الى كل قرية فى يوم وموعد ومكان محدد معروف جيدا لدى سـكان كل قرية مرة او اثنتين اسـبوعيا ـ وتظل السيارة فى كل قرية لمدة ساعة او اكثر فى اثنائها يكون المستهلكون فى انتظارها لقضاء حوائجهم ـ حتى يحين موعد عودة السيارة لهم فى المرة التالية .

ولما كانت محلات « اخدم نفسك » تعتبر أرقى أنواع الخـدمة الاستهلاكية سواء من ناحية المستهلك أو صالح الجمعية فهى بالنسبة للمستهلك توفر له الوقت والجهد .

بالنسبة للجمعية تقلل من تكاليف الادارة نتيجة تخفيض الأيدي العاملة فان الاتجاه هو نشر هذا النوع من المحلات تدريجيا وذلك بانشاء محال جديدة على هذا الطراز أو تحويل المحلات العادية الى هذا النوع وهناك برنامج مرسوم لذلك وفى الوقت الحاضر ، حـوالى ٣٠٪ من المحلات التعاونية تدار على هذا النظام .

الجمعيات التعاونية تساهم فى دعم ميزانية الدولة وليست عبئا عليها :

تدفع الجمعيات التعاونية ضرائب للدولة قيمتها ٢٦٪ من صـافى الربح فاذا علمنا أن رقم المبيعات للجمعيات التعاونية الاستهلاكية سنة ١٩٦١ هو ٢٨ مليار كرون (الكرون ٣٠ مليم تقريبا) وأن نسبة الربح

فى تجارة القطاعى هى ٢٫٨٪ لعرفنا مقدار ما تساهم به الجمعيات التعاونية فى ميزانية الدولة .

وتجارة الجملة كلها فى يد الدولة ويوجد فى كل «قاطعة» مخزن كبير لتموين الجمعيات الموجودة فى القاطعة وقد يستلزم الأمر أكثر من مخزن واحد فى المنطقة الواحدة وذلك لتيسير وتسهيل عملية التموين ويعتبر قيام الدولة بهذا العبء مصدرا من مصادر الدخل حيث ان الدولة تاخذ نسبة من الربح الصافى لتجارة الجملة وهذا الجزء الذى تستفيده الدولة قد تساهم به احيانا فى خفض تكاليف المعيشة اى ان الجمعيات تساهم فى تدعيم ميزانية الدولة عن طريق هذه النسبة التى تحصلها الدولة على قيمة ما تاخذه الجمعيات من تجارة الجملة من بضائع .

التعاون رسالة وليس سبيلا للحصول على المنافع :

التعاون فى تشيكوسلوفاكيا ليس وسيلة من وسائل الاستثمار أو الحصول على منافع شخصية فان الأرباح التى توزع على الأعضاء لاتزيد عن ٣٠٪ من قيمة السهم الواحد وهو المسموح به بالاشتراك وقيمته ١٠٠ كرون . أى أن أقصى ما يمكن أن يحصل عليه العضو هو ٣٠ كرون أو حوالى ٩٠٠ مليما سنويا ولو مبلغ ضئيل وغالبا ما يتفق الأعضاء على عدم صرفه واستعمال المبالغ المتوفرة نتيجة لذلك فيما هو أنفع لصالح الجمعية .

كما ان التعاون فى تشيكوسلوفاكيا يشذ عما هو معروف من ان احد اركان التعاون الرئيسية هو توزيع عائد على معاملات الأعضاء

فنظام العائد غير معترف به فى تشيكوسلوفاكيا والسبب فى ذلك هو ان الجمعيات التعاونية الاستهلاكية هى الوحيدة التى لها محال فى القرى وليس امام المستهلكين سواء اكانوا اعضاء فى الجمعيات ام لا ، سوى ان يشتروا من هذه المحلات ومن ثم فليس هناك ما يدعو الى تمييز الأعضاء عن غيرهم من المستهلكين .

ولا توجد ميزات خاصة تمنح لأعضاء اللجان المختلفة التى تشترك فى ادارة الجمعيات وان كان هناك بعض مكافآت تمنح لبعض أعضاء مجلس الادارة أو مجلس المراقبة فان هذه المكافآت رمزية ولا تزيد قيمتها عن ٣٠٠ ، ١٠٠٠ كرون سنويا .

تمكين المرأة فى أوسع نطاق من الاشتراك فى ادارة الجمعيات التعاونية :

لما كانت المرأة أقدر من غيرها[١٣] على معرفة المشاكل الاستهلاكية ، كما أنها أقدر من غيرها على معرفة رغبات الأهالى واحتياجاتهم . فان الحركة التعاونية الاستهلاكية فى تشيكوسلوفاكيا قد اتجهت الى تمكين المرأة من الاشتراك بصورة متزايدة فى مسئولية ادارة هذه الجمعيات وهناك بعض السيدات يحتللن مراكز هامة فى الحركة الاستهلاكية فضلا عن أن معظم لجان المراقبة من السيدات (حوالى ٥٠٪) وفى الاتحاد المركزى للتعاون الاستهلاكى تبلغ نسبة السيدات حوالى ٣٥٪ .

عمليات الشراء والتسويق من صميم عمل الجمعيات الاستهلاكية :

تقوم الجمعيات التعاونية الاستهلاكية فى تشيكوسلوفاكيا بمهمة تسويق معظم المنتجات الزراعية فى المناطق الزراعية سواء بغرض الاستهلاك الداخلى أو التصدير ، وكثيرا ما تكلف الحكومة احدى

الجمعيات التعاونية الاستهلاكية لتسوق لها بعض الأصناف نظير عمولة بسيطة لا تتعدى ١٪ •

المساعدات التى قدمتها وتقدمها الدولة للتعاون الاستهلاكى :

١ ـ تضييق الخناق على المشروعات الفردية فى مجال تجارة المواد الاستهلاكية لاتساع المجال للجمعيات التعاونية وذلك بطرق مختلفة ، منها رفع حد الضرائب عليهم ومنع السلع الهامة عنهم ، حيث أن تجارة الجملة كلها فى يد الدولة ، حتى اضطروا للتسليم • وقد سبق أن بينا فى جدول سابق كيف كانت نسبة النشاط الفردى فى هذا المجال ٨٣,٢٪ سنة ١٩٤٦ أى عند بدء النظام الاشتراكى ، ثم كيف هبطت هذه النسبة فى السنين التالية حتى بلغت فى ١٩٦١ أى بعد خمسة عشر عاما الى ما يقرب من الصفر •

٢ ـ قصر النشاط الحكومى فى مجال تجارة الاستهلاك على المدن فقط ، وبذلك انفردت الجمعيات دون منازع أو منافسة بالقرى مما يساعد على ازدهارها •.

٣ ـ أحيانا تبيع الدولة ـ ممثلة فى تجارة الجملة ـ الى الجمعيات بأسعار تقل عن سعر البيع لمحلات الحكومة وذلك بتنازلها عن جزء مما يخص خزينة الدولة •

كيفية وضع الخطة وتنفيذها :

يبدأ وضع الخطة[١٤] من أسفل الى أعلى أى من الأجهزة الصغرى المحتكة بالمشاكل والتى تحدد الخطة طبقا لاحتياجاتها ورغباتها • ويتم التنسيق بين أنواع النشاط المختلفة للتعاون وبين الجهات الحكومية المعنية قبل وضع الخطة •

والخطة بالنسبة للمحلات التابعه للجمعيات التعاونية ، هى تحديد لرقم المبيعات ، ويعمل الجميع للوصول الى هذا الرقم المحدد بالخطة ، بل الى تخطيه وهناك نسبة من أجر كل عامل وموظف لا تصرف الا اذا نفذت الخطة .

طريقة توزيع الارباح فى الجمعيات التعاونية :

٢٠٪ كحد أقصى للأرباح الموزعة(١٥) بحيث لا يزيد ما يأخذه العضو عن ٣٠ كرون .

٤٪ للمكافآت والأغراض الثقافية كحد أقصى .

٤٪ احتياطى الضمان بالجمعيات الاستهلاكية (يوضع تحت اشراف الاتحاد المركزى للجمعيات التعاونيه الاستهلاكية وهو الجزء الذى يستغل فى منح سلفيات ومساعدات للجمعيات المحتاجة وهذا الرصيد يقوم مقام البنك التعاونى) .

٦٠٪ على الأقل للاحتياطى .

٥٢٪ نسبة متغيرة لأغراض متعددة .

السلطات الادارية فى الجمعية التعاونية الاستهلاكية :

١ — مجلس المفوضين :

وهو أعلى سلطة فى الجمعية ، ويتم اجتماعه مرة كل سنة وهو يدعى للاجتماع بواسطة مجلس الادارة بموجب مذكرة ترسل الى المركز الرئيسى وللمحلات قبل الاجتماع بثمانية أيام على الأقل . ويجب أن تتضمن الدعوة عناصر جدول الأعمال . ويجب اخطار الاتحاد التعاونى

بالدعوة قبل تنفيذها بـ ١٥ يوم على الأقل ليكون جدول الأعمال تحت نظر الاتحاد للاسهام بما قد يراه مناسبا فى هذا المجال .

ويمكن دعوة أعضاء المجلس الى الاجتماع اذا طلب ذلك ½ عـدد الأعضاء على مستوى المحلات على الأقل . على أن يحضر الاجتماع ⅔ عدد أعضاء الجمعية ، أو بناء على طلب لجنة المراقبـة أو مجلس ادارة الاتحاد . وفى هذه الحالة يجب على مجلس الادارة أن يدعو للاجتماع خلال ١٥ يوم بعـد استلام طلب الاجتماع . ومن ناحية أخرى يدعى بواسطة الاتحاد التعاونى . ويرأس مجلس المفوضين لجنة تنتخب عند افتتاح الدورة وتنتخب اللجنة بدورها رئيسا لها من أعضائها ويجب أن تضم هذه اللجنة عضوين من أعضاء مجلس الادارة ، يتم اختيـارهما بمعرفة مجلس الادارة .

ويختار مجلس المفوضين ٥ أعضاء للجنة الانتخابات ، التى تجهز قائمة المرشحين للجنة المراقبة واللجنة المركزية وتنتخب لجنة الانتخابات رئيسا لها .

كما يختار مجلس المفوضين لجانا أخرى تساعده فى أعماله .

واجبات مجلس المفوضين : -

١ ــ تعديل اللوائح واصدار قرارات بحل أو ضم الجمعيات .

٢ ــ مناقشة واعتماد تقارير مجلس الادارة ولجنة المراقبة .

٣ ــ فحص الحسابات الختامية السنوية وتقرير المراجعة .

٤ ــ الموافقة بعـد الفحص على كيفية توزيع الأرباح أو طريقـة استبعاد الخسائر فى الميزانية الا اذا كانت هناك تنظيمات قانونية بهذا

الشأن ، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الادارة ولجان المراجعة ولجان المراقبة تبعا لتوجيهات مجلس التعاون الاستهلاكى المركزى .

٥ ــ يضع أسس نشاط الجمعية فى المدة القادمة .

٦ ــ ينتخب سرا أو علنا ولمدة سنتين أعضاء اللجنة المركزية وأعضاء لجنة المراقبة على أن تحدد طريقة التصويت قبل أخذ الأصوات .

٧ ــ ويحاسب طبقا للقانون كل من يتسبب فى خسارة للجمعية أو يخالف اللوائح .

٨ ــ ينتخب برفع الأيدى المفوضين للاتحادات الأعلى وكذلك نوابهم .

واذا تعذر على العدد اللازم من المفوضين الحضور فى الوقت المحدد للاجتماع عقد اجتماع آخر بعد ساعة دون النظر الى عدد الحاضرين للنظر فى نفس جدول الأعمال ، وهذا الاجراء لا يتم الا بموافقة مجلس ادارة الاتحاد وبشرط أن يكون الأعضاء المفوضين على علم بها عند دعوتهم . ويتم تسجيل المداولات فى سجل خاص يوقعه أعضاء لجنة الادارة وترسل صورة منه الى مجلس ادارة الاتحاد . ويذكر فى المحضر مقر ووقت الجلسة وكل ما يتعلق بما دار فى الجلسة .

٢ ــ اللجنة المركزية :

تمارس حقوق لجنة المفوضين فى فترات ما بين دورات انعقاده ، ما عدا الآتى : تعديل اللوائح ، واصدار القرارات الخاصة بحل وادماج الجمعيات أو انتخاب الأعضاء .

وأهم واجباته : انتخاب (لمدة سنتين) رئيس ومساعد وأعضاء مجلس الادارة ومناقشة واعتماد تقارير مجلس الادارة ولجنة المراقبة وفحص الحسابات وخطة الجمعية لتوضيح النتائج الاقتصادية .

ويقوم مجلس المفوضين بانتخاب ٢٥ عضوا على الأقل كمراقبين ، وذلك لمدة سنتين ، ويضم الى هؤلاء مجلس الادارة وأعضاء لجنة المراقبة . ومن مجموع كل هؤلاء تتكون اللجنة المركزية ، ويشترط ألا يكون مجلس الادارة ولجنة المراقبة أغلبية ، ويجتمع هذا المجلس مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل ، ويرأس الاجتماع رئيس مجلس الادارة أو عضو آخر يمنح هذه السلطة . ويجب عقد اللجنة المركزية اذا طلب ذلك ثلث عدد أعضاء الجمعية أو طلبت لجنة المراقبة أو مجلس الاتحاد الاقليمى للتعاون الاستهلاكى ذلك ، والأحكام التى تسرى على اجتماع المفوضين من ناحية المدلولات والقرارات والمحاضر تسرى على اجتماعات المجلس .

مجلس الادارة :

يقوم هذا المجلس باصدار القرارات فى جميع المسائل الخارجة بحكم القانون واللوائح عن اختصاص السلطات الأخرى ، ويضع موضع التنفيذ قرارات مجلس المفوضين وقرارات اللجنة المركزية ، وكذلك قرارات وتوجيهات الاتحادات ، ويفحص ويعتمد الخطة المالية والتجارية للجمعية . ويوجه مع لجنة المراقبة أوجه النشاط الاقتصادى والسياسى والتعليمى بالجمعية .

ويتشكل مجلس الادارة من ٩ ــ ١٣ عضوا بما فى ذلك الرئيس ومساعده ، ويشترط ألا يكون موظفو الجمعية أغلبية فى مجلس الادارة ، ولا يجوز لعضو من لجنة المراقبة أن يكون عضوا فى مجلس

الادارة • ويخول رئيس المجلس مع مساعده ومع عضو آخر من المجلس سلطة تمثيل الجمعية والتوقيع عنها • ويمكن انابة أى شخص آخر بواسطة مجلس الادارة للقيام ببعض مهام الجمعية ، وفى هذه الحالة يخوله المجلس السلطات اللازمة ، ويتم تنفيذ المهمة تحت اشرافه •

لجنة المراقبة :

تراجع هذه اللجنة أعمال مجلس الادارة ولجان المراقبة ، وتراجع النقدية وكيفية ادارة ممتلكات الجمعية كما تراجع السجلات والدفاتر والمستندات حسابيا وتراجع جميع أعمال المحلات والورش حسب الخطة التى يرسمها الاتحاد التعاونى المركزى للاستهلاك • وكذلك مدى تنفيذ الخطة التجارية والمالية للجمعية •

وتقدم لجنة المراقبة لمجلس الادارة تقارير عن نتائج مراجعتها وتقدم الاقتراحات اللازمة لعلاج أى تقصير وتعرض تقاريرها على اجتماع المفوضين مع تقارير عن نشاط مجلس الادارة وعن الادارة الاقتصادية للجمعية •

كما تقدم اللجنة لمجلس المفوضين تقريرا عن نشاطها هى نفسها وعن وجهة نظرها فى الحسابات الختامية •

فى حالة عجز مجلس الادارة عن تلافى التقصير فى المدة التى تحددها لجنة المراقبة ، تطلب اللجنة دعوة المفوضين الى الاجتماع أو اللجنة المركزية وفى نفس الوقت يخطر مجلس ادارة الاتحاد بهذا التقصير •

لجنة المراقبة مسئولة عن نشاطها أمام اللجنة المركزية ومجلس المفوضين ، وتتكون لجنة المراقبة من ٩ ــ ١٥ عضوا ولهم ٥ مساعدين ينتخبون أيضا بمعرفة مجلس المفوضين •

وفيما يلى بعض نصوص مشتركة تخص مجلس الادارة ولجنة المراقبة .

١ ــ مجلس الادارة وكذلك لجنة المراقبة يفحصان ويقرران المسائل فى اجتماعات يدعى اليها جميع الأعضاء .

٢ ــ يوجه الدعوة لمجلس الادارة رئيسه مرتين فى الشهر على الأقل ويوجه الدعوة لانعقاد لجنة المراقبة رئيسها مرة على الأقل فى الشهر .

٣ ــ تصدر القرارات بأغلبية عدد الحاضرين بشرط حضور أكثر من نصف الأعضاء .

٤ ــ قد يحضر أعضاء لجنة المراقبة جلسات مجلس الادارة كهيئة استشارية ولكن ليس لأحد من أعضائها حق التصويت .

٥ ــ جميع النقط الهامة عن المداولات وجميع القرارات تسجل المحاضر اللازمة عنها سواء الخاص بمجلس الادارة أو الخاص بلجنة المراقبة . ويوقع كل محضر الرئيس واعضاء الحاضرين أو بواسطة من يعينهم الحاضرون ، ويجب أن يسجل رأى المعارض فى المحضر وترسل صورة من المحضر لمجلس الادارة وألى الاتحاد .

٦ ــ اذا طرأت ظروف على أحد أعضاء مجلس الادارة أو أعضاء لجنة المراقبة تحول دون قيامه بعمله ، يتقدم بطلب كتابى لتعفيه من مسئوليته ، وينتهى واجبه من يوم أن يقرر المجلس أو اللجنة موافقتها على اعفائه من واجبه .

٧ ــ أعضاء مجلس الادارة وأعضاء لجنة المراقبة ملزمون بمزاولة عملهم بدقة ، ويحافظون على الأسرار الاقتصادية والحكومية ، فان تسبب أحدهم فى خسارة تلحق بالجمعية نتيجة للاهمال ، كانوا مسئولين طبقا للوائح .

اجتماع الأعضاء على مستوى المحلات :

فى هذا الاجتماع يزاول الأعضاء حقوقهم ، فيحاطون علما بالموقف الداخلى والعالمى وبأعمال محلهم ونشاط الحركة التعاونية الاستهلاكية.

ويتم فى الاجتماع الأمور الآتية :

١ ــ قبول الأعضاء الجدد أو فصل الأعضاء أو قبول استقالتهم .

٢ ــ انتخاب لجنة المراقبة للمحل .

٣ ــ انتخاب مفوضين لمجلس المفوضين .

٤ ــ فحص الادارة الاقتصادية للمحل ونتائج الجرد .

٥ ــ فحص تنفيذ خطة البيع والشراء .

ويحضر هذا الاجتماع جميع الأعضاء المدرجين بالسجل .

ولجنة المراقبة هى التى توجه الدعوة للاجتماع بناء على تعليمات مجلس ادارة الجمعية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل ، وتتم الدعوى حسب المعتاد ، ويرأس الاجتماع رئيس أو عضو مفوض من لجنة المراقبة من بين أعضائها ، فاذا كانت الدعوة تمت طبقا للوائح كانت القرارات سليمة مهما كان عدد الحاضرين بشرط حصول القرار على أغلبية الحاضرين .

تتولى لجنة المراقبة قيد المداولات فى محاضر وترسل صورة من المحضر الى مجلس ادارة الجمعية .

لجنـة المراقبة :

تنتخب لجنة المراقبة لكل محل فيه أعضاء ، فاذا كان بالقرية أكثر من محل له عضوية قرر مجلس ادارة الجمعية عدد لجان المراقبة الواجب انتخابها .

تتكون لجنة المراقبة من ٥ أعضاء على الأقل ، يتم انتخابهم لمدة سنة بواسطة أعضاء المحل ويجب أن يكون من بين أعضاء اللجنة ثلاثة على الأقل تنتخبهم القـرى التى تمون بسـيارات متحركة (المحـلات المتنقلة) .

وتنتخب اللجنة رئيسا لها فى أول اجتماع لها ، ولا يجوز أن يكون عضوا فى لجنة المراقبة أحد أقارب مدير المحل أو المتصلين به جدا .

يجب أن تعقد اللجنة اجتماعا مرة كل شهر على الأقل بدعوة من رئيسها وتتخذ القـرارات بأغلبية الأصـوات اذا كان أكثر من نصف أعضائها حاضرين ، وتقيد المداولات فى السجل ويوقع المحضر الرئيسى والأعضاء الحاضرين .

وفيما يلى سلطات لجان المراقبة :

١ ـ تمثل رقابة المواطنين وترفع لمجلس الادارة تقارير عن نتـائج المراقبة على المحلات .

٢ ـ تشترك فى الجرد المنتظم والمفاجىء وتحاط علما بنتائجه .

٣ ــ تراقب تأدية العمال لأعمالهم بالمحل .

٤ ــ تبدى اللجنة رأيها فى مدى نشاط موظفى المحل وتطلب نقلهم أو فصلهم .

٥ ــ تناقش مع السلطات التنفيذية للمجلس الوطنى المحلى أحوال المحلات وخاصة تنظيم ساعات البيع .

٦ ــ يشترك أعضاؤها فى المناقشة بالمحلات بصفتهم ممثلين للجمعية أو الاتحاد التعاونى .

٧ ــ توصى بقبول أعضاء جدد ، وتبدى رأيها فى الغاء العضوية .

٨ ــ ينظم أعضاؤها المسائل الثقافية الطارئة مع الجبهة الوطنية أو بمفردهم .

٩ ــ تبدى الرأى فى فتح المحلات الجديدة ومواقعها .

١٠ ــ تطلب من مجلس الادارة علاج التقصير الموضح فى تقاريرها .

ومن المهام الأخرى التى تتولاها لجان المراقبة :

١ ــ يوجهون الأعضاء الى المساهمة فى المساعدة على تأدية رسالة الجمعية على أحسن وجه خاصة بالنسبة لخطة الشراء والبيع .

٢ ــ يتأكدون من توفر البضاعة لجميع الأعضاء ومواطنى المنطقة .

٣ ــ يساعدون مجلس ادارة الجمعية .

٤ ــ يتعاونون ضد أى تدمير أو ابتزاز لنشاط أو ممتلكات الجمعية .

٥ ــ كسب أعضاء جدد مع التأكد من سداد قيمة الأسهم .

٦ ـ مواجهة سجلات العضوية .

٧ ـ يروجون بين الأعضاء مزايا وأهمية الزراعة الجماعية فى الجمعيات التعاونية الزراعية ويلاحظ أن هذه اللجنة مقيدة فى جميع تصرفاتها وقرارات سلطات ادارة الجمعية والاتحادات التعاونية .

الشئون المالية للجمعية :

يتم تمويل الجمعية من الرسوم التى يدفعها الأعضاء من قيمة الأسهم ومن أرباح محلات الجمعية ومن المصادر الأخرى ، وتكون الجمعية احتياطيات خاصة واحتياطيات عامة ، والاحتياطيات الخاصة قد تنشأ وقد تلغى طبقا لتوجيهات الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى .

عند فحص التقرير السنوى والحسابات الختامية السنوية ، يقرر مجلس المفوضين كيفية توزيع الأرباح بعد خصم ضريبة الدخل ، على الوجه التالى :

(أ) ٢٠٪ من الأرباح على الأكثر على الأعضاء .

(ب) حصة الى الاحتياطيات الخاصة طبقا لتوجيهات الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى .

(جـ) حصة الى الاتحاد المركزى لتجميع الأموال اللازمة لخدمة تنظيمات الحركة التعاونية .

(د) حصة الاتحاد لتسهيل تمويل التنظيمات التابعة للاتحاد .

(هـ) الباقى ويشترط ألا يقل عن ٥٠٪ من صافى الربح الى احتياطى الجمعية طبقا لتوجيهات الاتحاد المركزى .

ويقرر مجلس المفوضين كيفية تغطية الخسائر أما من احتياطى أو

من قيمة أسهم الأعضاء أو من احتياطيات أخرى ان لم يكن احتياطى الجمعية كافيا .

حل الجمعية او ادماجها مع اخرى :

اذا وافق مجلس المفوضين بأغلبية ٢/٣ الأعضاء الحاضرين ، يمكن حل أو ادماج الجمعية بشرط موافقة الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى أيضا .

ويتم تنظيم تصفية الجمعية حسب نصوص القانون ، وحسب توجيهات الاتحاد المركزى للتعاون الاستهلاكى .

تشيكوسلوفاكيا والنشاط التعاونى الانتاجى

البنيان التعاونى فى القطاع الانتاجى

تهتم الدول التى تؤمن بالاشتراكية بالعمال بصفة عامة والعمل على ارتفاع مستوى دخولهم وتحسين شئونهم الاجتماعية ، ومن هذا المنطلق فان قيام حكم جديد بعد التحرير ترتب عليه بالضرورة احداث تغييرات أساسية فى جميع مرافق الحياة بما فى ذلك قطاع التعاون الانتاجى ، خاصة وأن هذه التعاونيات أريد لها بعد التغيير أن تكون من الأدوات الهامة لبناء الاقتصاد الاشتراكى الجديد . وحتى يمكن تحقيق هـذا الهدف فقد بذلت الجهود نحو تنظيم قطاع التعاونيات الانتاجية بأسلوب يتفق وأهداف التطوير الاقتصادى والاجتماعى وبحيث تسير التعاونيات الانتاجية بأسلوب تستطيع فيه ليس فقط خدمة أعضائها ، انما تتجه أيضا تدريجيا وبشكل متزايد نحو خدمة صالح المجتمع بأسره .

ويهمنا ان نوضـــح ونحن نتحدث عن التعاونيات الانتاجية ان الاحتلال النازى لتشـــيكوسلوفاكيا كان يتجه نحو اضـــعاف الأسلوب الديموقراطى لهذه التعاونيات ولذلك فان المانيا النازية عينت وكلاء مهمتهم الأولى ادارة الاتحادات التعـــاونية ، غير أن الأمـــر اختلف بعد عام التحرير وهو عام ١٩٤٥ اذ انبثقت من بين صفوف الشعب قيادات وطنية على أساس التمثيل الشعبى ، وقد روعى فى اختيار هذه القيادات استبعاد العناصر التى تعاونت مع المحتل ، وبذلك اصبحت الحركة

التعاونية الانتاجية منظمات اختيارية تضم الفنيين وصغار المنتجين وتتضافر جميع المستويات المعنية بالأمر بالعمل على ارشادهم وتوضيح المفاهيم التى يمكن عن طريقها الانتقال من الانتاج الفردى الصغير الذى كان سائدا الى شكل أعلى من المؤسسات التعاونية الانتاجية .

ويلاحظ أن هذه الجهود التى بذلت أمكن عن طريقها فى بادىء الأمر أى فى عام ١٩٤٥ تأسيس ٣٣٢ جمعية ثم أخذ عددها يتزايد الى أن وصل عددها ٤٢٠ جمعية عام ١٩٤٨ .

ووفقا للأسلوب السليم الواجب الاتباع فى التعاونيات والذى يقوم على مبدأ الاختيار فان المسئولين عن تطوير التعاونيات الاتاجية أخذوا بهذا المبدأ وبذلوا جهدا كبيرا أساسه الاقناع والاقتناع لكى تكون هذه التعاونيات الجديدة الأمر الذى أدى فعلا الى انضمام عدد كبير من صغار المنتجين الى التعاونيات التسويقية والشرائية ومن الملاحظ عند تكوين هذه الجمعيات أن الأعضاء فضلوا أن يحتفظوا بذاتيتهم المستقلة وسمح لهم فى هذه الفترة الانتقالية بأن يستخدموا عمالا آخرين ويأجروهم على عملهم . واقتصرت مهمة التعاونيات الجديدة على تقديم جميع الخدمات التى تمكن صغار المنتجين من الاستفادة من جميع الدراسات التى تتعلق بتطوير عملهم وأسلوب استفادتهم بالآلات الحديثة بأسلوب جماعى منظم الأمر الذى كان له أثره فيما بعد اذ تفهم صغار المنتجين فكرة التعاون وادركوا فوائدها ومزاياها وأن أسلوب العمل الجماعى المنظم يعود عليهم بفوائد أكثر مما لو ظلوا فى عملهم منفردين .

ويهمنا ان نوضح ان فكرة التعاون بمـا تتضمنه من بعض المزايا التى تمنحها الدولة كثيرا ما تدعو غير التعاونيين من هؤلاء الذين ينتهزون الفرصة من اجل تحقيق مزيد من الربح ، نقول كثيرا ما يتحين هؤلاء الفـرص للاستفادة من هذه المزايا فيتسـللون الى القطاع التعاونى ليس لانهم يؤمنون بالتعاون كعقيدة وفـكرة ، انما لـكى يحققوا لانفسهم بداية تكوين التعاونيات على اسس جـديدة مصالح خاصة ، وقد شهدت هذه الفترة من بعد التحرير ، اعدادا من هؤلاء الذين دخلوا الى مجال التعاون الانتـاجى وكان هدفهم الأساسى هـو التخلص من الضرائب الأمـر الذى دعى الحكومة فى عام ١٩٤٨ الى القيـام بمسح شامل لهذه التعاونيات وقامت بحل بعضها وامست البعض الآخر وضعا للأمور فى نصابهما الصحيح .

ومما لا شك فيه أن قيام الاتحاد التعاونى العام بعد التحرير بقياداته الوطنية الجديدة كان له أثره الكبير فى تطوير التعاونيات الانتاجية وفى اعادة تنظيمها والاشراف على حساباتها . وقد ساند الاتحاد التعـاونى العام فى مهمته الوزارات المختصة اذ أن الادارات المعنية بالتعـاون قدمت كل عون ممكن فى هذا المجال سواء على مسـتوى الارشـاد والاسهام فى التخطيط أو الأسلوب الأمثل فى تحقيق الادارة الاقتصادية فى التعاونيات الانتاجية أو تيسير تقديم المواد الضرورية لتحقيق الخطط الانتاجية لهذه التعاونيات .

كما يهمنا أن نشير الى أن الجهود التى بذلت لتوحيد الحـركة التعاونية بأسرها وبشتى قطاعاتها فى المجلس التعاونى المركزى عام ١٩٤٨

قد خلق الظروف المناسبة للاسراع بعملية الانتقال من الانتاج الصغير الى أشكال تنظيمية عليا استطاعت أن تكون أكثر قدرة فى تحقيق الأهداف الرئيسية للحركة التعاونية الانتاجية فى تلك الفترة والتى كان منها :

١ ــ تنقية التعاونيات الانتاجية من التعاونيات ذات الأهداف الرأسمالية والتى كانت تتستر تحت أسم التعاون لتحقيق مآرب شخصية.

٢ ــ اقناع صغار الحرفيين وأصحاب السلع التى تتعامل فى هذه الحرف بالانضمام الى التعاونيات الانتاجية بصورة اختيارية وتوضيح الآثار التى تعود عليهم وعلى المجتمع من اتباع الأسلوب الجديد .

ومما لا شك فيه أن الاجراءات التى اتبعتها الدولة قد ساعدت على تحقيق هذه الأهداف فمثلا نعتقد أن عمليات الشراء فقدت أهميتها العملية بالنسبة للتعاونيات الانتاجية نتيجة لتكوين المؤسسات الوطنية الجديدة التى اختصت بتجارة الجملة وكذلك فان عمليات التسويق المتعلقة بالمواد الاستهلاكية كانت قد نظمت أيضا وفقا للخطة الاقتصادية . وهناك عامل جديد آخروهو أن صحوة العمال جعلتهم يشددون على المطالبة بضرورة اشتراكهم فى ادارة شئون هذه التعاونيات .

ونظرا لأن هناك من التعاونيات الانتاجية ما يتعامل مباشرة فى سلع استهلاكية فانه روعى أيضا أن يكون هناك نوع من تقسيم هذه التعاونيات بحيث تلحق بعض التعاونيات الانتاجية لصغار الحرفيين بالتعاونيات الاستهلاكية حتى يكون هناك اتصال مباشر دون وسطاء فيما يتعلق بانتاج هذه السلع وتسويتها . وقد تم فعلا تحويل ما يقرب من ١٠٠ تعاونية للصناع الماهرين وصغار التجار الذين قبلوا الفكرة الى قطاع الحركة التعاونية الاستهلاكية .

ولعل من المناسب فى هـــذا المقـام ان نوضح ان عملية التطور نحو البناء الاشتراكى ليست عملية سهلة هى فى الحقيقة عملية بالغة التعقيد ينبغى ان تاخذ فى الاعتبـــار مشاعر النـاس واحسـاساتهم وفى نفـس الوقت الأسلوب الأمثل الذى ياخذ بيدهم ارتفـاعا نحو تحقيق اهداف المجتمع الاشتراكى الجديد ولذلك فاننـا نجـــد ان المخـططين فى تشـيكوسلوفاكيا قد وضـعوا بدائل امام الحرفيين حتى يشعروهم بأن لهم الحـق فى الاختيار ، منها مثلا انه كان يمكن للمنتجين الصغار ان يعملوا فى المنشآت الوطنية كعمال مهرة او ان يعملوا فى المشاريع التى تتولاها الادارات المحلية والتى تزاول نشاطا يتفق مع ما يمارسونه من مهن ، او ان يشتركوا بمـا يمتلكون من ورش فى عضـــوية الجمعيـات التعاونيات الانتاجية للعمـال او يشتركوا فى التعاونيات الاستهلاكية كما هو الحال مثـلا بالنسبة للخبـــازين وصـانعى الحـلويات والقصابين ... الخ .

ويهمنا أن نوضح أن حمـلات الارشاد والتوجيه والاقناع التى كانت تقوم بها الدولة كانت تقترن أيضا بتوضيح الأسلوب الذى يمكن عن طريقه أن ينضم صغار المنتجين الى التعاونيات الجـديدة فكانوا مثلا يعرضون عليهم استمارة العضوية التى عليهم أن يتفهموا بنـودها جيدا فاذا ما اقتنعوا بها فانهم يوقعونها على أساس أنها عقد بينهم وبين التعاونية الجديدة . وبموجب الأساليب التى اتبعت فان العضو الجديد له كامل الحرية فى أن يتصرف فيما يمتلكه بالأسلوب الذى يراه من وجهة نظره أكثر فائدة له ، فهو مثلا اذا كانت لديه آلات أو معدات يمكنه أن

يبيعها الى التعاونية الجديدة أو يؤجرها لها • أما فيما يتعلق بالممتلكات غير المنقولة فكان يكتفى بايجارها • وقد اقترنت حرية التصرف بجهد كبير نحو تثقيف الأعضاء الجدد بالمفاهيم الجديدة وذلك حتى يصبحوا أعضاء مدركين تماما لفلسفة التطور الجديد وبحيث يصبحوا فعلا لبنات قوية فى بناء الصرح الاشتراكى الذى ينبغى أن لا تشوبه الأساليب الرأسمالية القديمة • وقد اعتمدت الدولة فعلا وقيادات الاتحادات على الصفوة الممتازة من ذوى العقيدة الاشتراكية والخبرة بطبيعة عمل هؤلاء الحرفيين لكى تتولى هذه المهمة الصعبة وهى الاقناع والاقناع بالأساليب الاشتراكية الجديدة •

ولعل من المناسب أيضا أن نوضح أن هذه التوعية قد أتت ثمارها فعلا اذ أنه فيما بين عام ١٩٤٩ و ١٩٥٢ قد تحول ١٠٨٥٤ وحدة صغيرة عدد أعضائها ٢٦٩٥٠ الى التعاونيات الانتاجية الجديدة الأمر الذى أمكن معه القيام بعملية التحويل وكذلك ادخال التكنيك الحديث والارتقاء بمستويات العمل التعاونى وتحسين ظروف العمل بصفة عامة وفيما يلى نورد جدولا رقم (١٠) يوضح تطور عدد التعاونيات الانتاجية فيما بين عامى ١٩٤٩ و ١٩٥٢ :

جدول رقم (١٠)

السنة	عدد التعاونيات	عدد الأعضاء
١٩٤٩	٣٠٥	٣٠٠٠٠
١٩٥٠	٤٠٢	٥٠٠٠٠
١٩٥٢	٦٥٤	٨٦٠٠٠

وقد شهد عام ١٩٥٣ عهدا جديدا فيما يتعلق بتطور الحركة التعاونية الانتاجية اذ تشكل فى هذا العام اتحاد مركزى مستقل للتعاونيات

الانتاجية وعهد للاتحادات التعاونية الانتاجية الاقليمية بمهام جديدة ، وتضاعفت الجهــود من أجل توضيح المهام الأساسية التى ينبغى على التعاونيات الانتاجية أن تقوم بها ومنها ما يأتى :

١ ــ الاهتمام بانتاج سلع الاستهلاك اليومى وعلى وجه الخصوص السلع التى يمكن انتاجها من المواد الأولية المحلية وكذلك بقايا المــواد التى ترفض المؤسسات الحكومية تشغيلها .

٢ ــ الاهتمام بالتصنيع التعاونى الحرفى بالنســبة للمنــاطق التى لا توجد فيها صناعات .

٣ ــ الاهتمام بجميع الخدمات التى تتعلق باحتياجات الناس مثــل الأعمال التى تتعلق بتصليح بعض المعدات التى تستخدم فى المنــازل أو أعمال الصيانة التى تتعلق بالمرافق المنزلية ألخ ...

٤ ــ تنظيم جهد مختلف الحرفيين والعــاملين الذين تقتضى طبيعة تشغيلهم أن يعملوا فى منازلهم .

٥ ــ العمل على رفع انتاجية ذوى العاهات حتى يمكن أن ينعموا بثمرات الجهد الاشتراكى الجديد وأنهم جزء من الدولة تعطيهم رعاية واهتماما خاصا .

٦ ــ بذل الجهود نحو اعادة توعية وتثقيف الأعضاء الجــدد فى العمل التعاونى بأسلوب يمكنهم من مزاولة نشاطهم الثقافى والسياسى .

التطور الحديث للتعاونيات الإنتاجية

سبق وأن أوضحنا أن العنصرين الرئيسيين فى تكوين الشعب التشيكوسلوفاكى هما :

التشيك والسلوفاك :

وكان يوجد فى بداية عام ١٩٦٤ من التعاونيات ٤٣٥ تعاونية انتاجية منها ٣٢٩ توجد فى المناطق التشيكية و ١٠٦ فى المناطق السلوفاكية وتمتلك هذه الجمعيات أكثر من ٨٠٠٠ ورشة ومعمل ويشتغل فيها ما يقرب من ١٣٠٠٠٠ عامل ومن بين هؤلاء كان يوجد ١٦٠٠٠ من ذوى العاهات أى حوالى ١٣٪ من مجموع العمال ولعل هذه النسبة توضح لنا السبب الذى من أجله وجهت التعاونيات الانتاجية بحيث اعتبرت المهام الأساسية لها رفع انتاجية ذوى العاهات كما وأن هناك ملاحظة أخرى جديرة بالاهتمام وهى أن ٥٠٪ من أعضاء الجمعيات التعاونية الانتاجية كانوا من النساء ، وكان يعمل ١٢٠٠٠ عضوا فى منازلهم .

وحتى يمكن أن تحقق التعاونيات الانتاجية مزيدا من الكفاءة فقد طبقت الحركة سياسة التركيز والتخصص فى الانتاج ، وكان لانتهاج هذه السياسة أثرها فى اندماج أعداد من التعاونيات الانتاجية الصغيرة لتكوين وحدات أكبر ، وهذا يلاحظ اذا ما عرفنا أن عدد التعاونيات كل فى بداية عام ١٩٥٨ يبلغ ٧١٣ تعاونية انتاجية بينما أصبح فى عام ١٩٦١ ـ ٥٧٨ تعاونية انتاجية ثم أخذ فى التناقص ففى عام ١٩٦٣ أصبح عدد هذه التعاونيات ٤٤٩ تعاونية .

ورغما عن أن سياسة الدمج هذه كانت تستهدف تكوين وحدات أكبر قادرة على انتهاج الأساليب التكنيكية الحديثة فى الانتاج ، الا أنه

لوحظ فى بعض الحالات أنه لم يكن فى الامكان الغاء قاعدة الانتـاج اليدوى الصغير ، الأمر الذى ترتب عليه عدم تحقيق الكفاءة الانتاجية المطلوبة .

على اننا نوضح ان التطور الذى حدث جعل من التعاونيـات الانتاجيـة جمعيات اختيارية من الحرفيين وغيرهم من الصـناع الذين كانوا يعمـلون فى مختلف الوحـدات الصغيرة والذين ضموا جهودهم الاختيارية فى نطاق العمل المشترك باسلوب تعاونى للتخلص من العمل بالأسلوب القديم الذى كان عملهم فيه وجهدهم مبعثرا ومتفرقا .

ويلاحظ أن هذه التعاونيات الحرفية قد لاقت نجاحا فى مجالات كثيرة وخاصة فى مجال الخدمات التى كانت تقدمهـا لأبناء الشعب نتيجة لاحتياجاتهم الملحة ، فمثلا تقوم هذه التعاونيات الحرفية باصلاح الأجهزة الكهربائية كأجهزة الراديو والتليفونات ، وكذلك تقدم الخدمات لأصحاب وسائل النقل وتقوم بصيانة وترميم المبانى كما وتقـوم بكل ما يتعلق بأعمال الحياكة والسلع الجلدية والخشـبية ألخ ... وتقبـل هـذه التعاونيات أن تتلقى الطلبات الخاصة من المواطنين لانتاج مختلف السلع التى تدخل فى نطاق نشاطهـا وذلك وفقا للمواصفات التى يتطلبهـا المواطنون . وتقوم كذلك بعض هذه التعاونيات بتقديم الخدمات ذات الطبيعة الشخصية كتعاونيـات الحلاقين وتعاونيات المصـورين ... وأنشأت هذه التعاونيات أيضا ما يطلق عليه « بيوت الخدمة » سـواء فى المدن أو القرى الكبيرة وهذه البيوت تضم عددا من الورش المختلفة التى تستطيع أن تقدم مختلف أنواع الخدمات للبيئة التى توجد فيها .

ويلاحظ أنه يوجـد نوع من التنسيق بين التعـاونيات الانتاجية

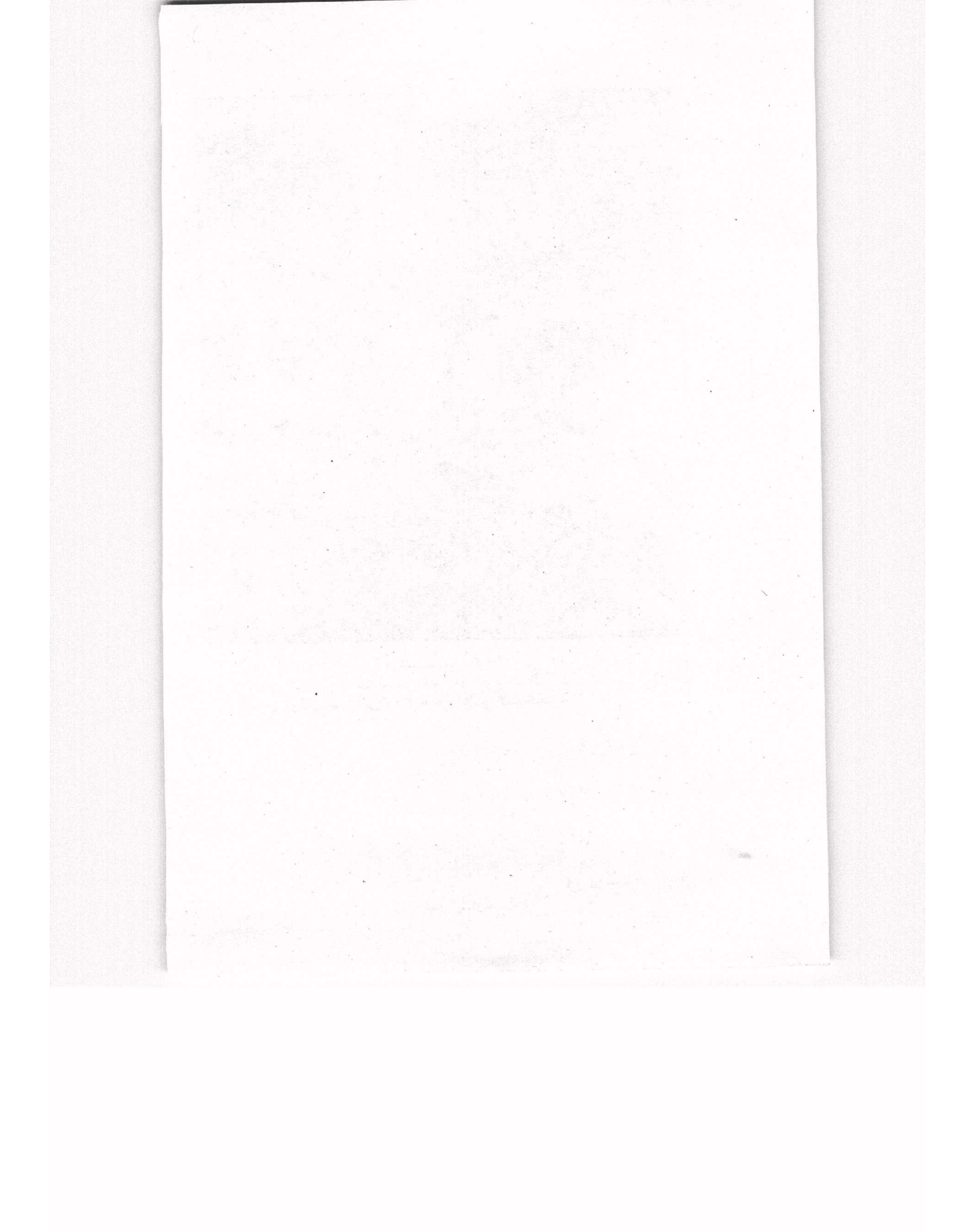
والمنظمات الحكومية وذلك فيما يتعلق بانتاج البضائع الاستهلاكية ذات النوعية الممتازة والتى تعد فى بعض الأحيان لغرض التصدير فمثلا تنتج ما يعادل ١٧٪ من مجموع الانتاج الوطنى للأثاث و ١٣٪ من انتاج الأحذية و ١٢٪ من الملابس . كما ونلاحظ أن الاتحاد التعاونى المركزى للتعاونيات الانتاجية يبذل جهدا كبيرا من أجل تطوير الانتاج ولذلك أنشأ مشروعا مستقلا بغرض انتاج أنواع جديدة من السلع ويقوم هذا المشروع بمقتضيات التطوير والتصميم وما يتطلبه ذلك من اعداد الخرائط والوثائق اللازمة لادخال مختلف أوجه التحسينات على السلع المنتجة . ومن مهام هذا المشروع أيضا أن يكون على صلة مستمرة بمختلف التعاونيات الانتاجية .

ولعل من الواضح أن التعاونيات الانتاجية أصبحت من أهم الأشكال التنظيمية فيما يتعلق بتجميع القوى العاملة التى تعمل فى مجال الحرف والانتاج الصغير كما وأنها أخذت تضطرد فى تقدمها بحيث أصبحت الآن من أهم الأشكال التنظيمية فى المجتمع التشيكوسلوفاكى لانتاج الفنون الشعبية والحفاظ على المهارات التى تتصف بها المنتجات الشعبية وقد بلغ مجموع هذه التعاونيات الانتاجية المتخصصة فى عام ١٩٦٣ واحدا وثلاثين جمعية وكانت تمتلك هذه الجمعيات ١٢٣ ورشة يعمل فيها ٩٢٠٠ شخص وتقع مسئولية القيام بمقتضيات الدعاية لبيع هذه المنتجات الفنية الشعبية على عاتق ادارات تجارية خاصة تابعة للاتحاد المركزى للتعاون الانتاجى .

ويوجد وفقا لاحصائيات عام ١٩٦٣ ما يبلغ ٤٦ جمعية تعاونية انتاجية خاصة بالأشخاص العاجزين تمتلك ١٧٧ ورشة فى انتاج المفارش وفى نسج الأقمشة وأنواع الحياكة المختلفة والملابس الجاهزة



تنتج التعاونيات الحرفية فى تشيكوسلوفاكيا أكثر من ١٢ ٪ من مجموع الانتاج الوطنى للملابس ، كما وتهتم بكافة المصنوعات التى تحافظ على التراث الشعبى والتى منها الازياء الشعبية والمشغولات اليدوية .



أو انتاج الملابس وفقا للمواصفات المطلوبة ... الى غير ذلك من أنواع الخدمات كتنظيف البيوت وحراسة الجراجات ومواقف السيارات ...

ولعل من المناسب ايضا ان نذكر فى هذا المقام ان التعاونيات الانتاجية بالاضافة الى الدور الهام الذى تقوم به فى خدمة المجتمع فانها ايضا تقوم بمهمة اخرى وهى زيادة فرص العمل فى المناطق التى ما زالت فيها الصناعة قليلة ، الأمر الذى ترتب عليه الارتفاع بالمستوى الاقتصادى لهذه المناطق .

واذا أخذنا فى الاعتبار أن ورش العمل الخاصة فيما سبق كانت تستخدم فى المتوسط شخصين فقط . ومتوسط ما تستخدمه التعاونيات الانتاجية بعد التطور الكبير الذى حدث هو ٣٠٠ شخص فى المتوسط ، لعلمنا مقدار التقدم الذى حدث خاصة مع استخدام الأساليب العلمية الحديثة وما يمكن تحقيقه من وفورات اقتصادية نتيجة لتطبيق مبدأى التركز والتخصص . وقد وضعت سياسة من شأنها أن لا يزيد قطر الدائرة التى تشملها نشاط التعاونية على حدود المنطقة الخاصة بها وذلك حتى يمكن أن تكون هذه التعاونيات مريحة لأعضائها ويتيسر للأعضاء الاشتراك فى ادارتها والرقابة عليها .

ومن الأمور الجديرة بالملاحظة ان التعاونيات الانتاجية تسهم فى وضع خطة النشاط العام مع الاتحادات التعاونية وهذه الخطة تقوم اساسا على مقتضيات تطوير الاقتصاد الوطنى بحيث تؤدى التعاونيات نشاطها الانتاجى فى اطار الخطة العامة للدولة فتكون منسجمة مع اهدافها واغراضها . وتنقسم الخطط التى تعدها هذه التعاونيات

الى نوعين : خطط طويلة المدى واخرى سنوية . وتناقش الجمعية العمومية هذه الخطط وتصادق عليها وتشرف على تنفيذها وتعتبر مصادقة الجمعية العمومية على هذه الخطط على جانب كبير جدا من الأهمية اذ يعتمد عليها فى طلب مستلزمات الانتاج وكذلك بذل الجهود نحو بيع المنتجات التامة الصنع والقيام بالأعمال الانشائية .

وفيما يلى نوضح الأسلوب العملى الذى يتم بموجبه وضع هذه الخطط :

* ترسل أجهزة التخطيط المركزية مقترحاتها وتعليماتها الى الاتحاد التعاونى الانتاجى الذى يقوم بدراستها دراسة أولية ، ثم يرسلها الى التعاونيات الانتاجية فى شهر سبتمبر من كل عام .

* تعقد الجمعيات التعاونية الانتاجية الاجتماعات المناسبة واللازمة لدراسة الخطة فى ضوء التعليمات الصادرة اليها من الاتحاد التعاونى الانتاجى وتشمل هذه الدراسة الواجبات الالزامية والتوجيهات والمهام الأخرى التى ينبغى على التعاونيات الانتاجية أداؤها .

* بعد استكمال الدراسات المطلوبة تضع التعاونيات الانتاجية ملاحظاتها عن الخطة وما تراه لازما لتنفيذها على الوجه الأمثل ثم ترسل كافة ملاحظاتها ومقترحاتها للاتحاد .

* يرسل الاتحاد قبل نهاية العام ملاحظاته التى يتوصل اليها وذلك فى ضوء الدراسات التى يقوم بها للتنسيق بين خطط جميع التعاونيات الانتاجية التابعة له .

* تقوم التعاونيات الانتاجيـة مرة ثانية بدراسة الخطة ووضعهـا فى صيغتها النهائية وذلك فى ضوء ما قامت به من اتصالات مع الاتحـاد العـام .

* يدرس الاتحاد العام الخطة فى صيغتها النهائية ثم يصادق عليهـا ، ويرسل نسخة من الخطة المعتمدة الى بنك الدولة الذى تتعامل معه الجمعية الانتاجية حيث يعتبر هذا البنك الجهة الوحيدة الممولة ، هذا بالاضافة الى أنه يتولى مراقبة تنفيذ الخطة .

* يقوم الاتحاد التعاونى الانتاجى بوضع خطة الاتحاد السنوية استنادا الى خطط جميع التعاونيـات الانتاجيـة ثم يرفع هذه الخطة الى وزارة التخطيط وبنك الدولة .

وتهتم التعاونيات الانتاجيـة عند وضـع الخطة ،مراعاة أن ..م تخطيط الانتاج على أساس تلك السلع التى يكون عليها طلب أكثر من غيرها . كما وتهتم ايضا بالبحث عن انتاج سلع جديدة يرغب فيها المستهلكون . هـذا بالاضافة الى تحسين نوعية المنتجات السابقة وخفض تكلفة انتاجها .

وعلى وجه العمـوم فان الخطـة تدخـل فى اعتبارها الى حد كبير العوامل المؤثرة على ما قد يتحقق من دخل يمكن التعاونية من تطورها واطراد نموها ، ومن هذه العوامل ما يأتى :

ـ انتاج السلع التى يكون عليها طلب أكثر والتى يمكن بيعها بأسعار ملائمـة .

ـ التوفير فى المواد الخام والمواد الأولية والطاقة .

- الاستخدام الأمثل لوسائل الانتاج .

- تخفيض حالة المخزون ، اذ يترتب على ذلك نوعا من التوفير كالتوفير فى الفوائد التى تدفع للبنك على القروض الجارية لأجل قصير لتغطية أثمان هذا المخزون من المواد الأولية والمحروقات .

هذا بالاضافة الى الجهود التى تبذل من أجل زيادة انتاجية العمل التى تعتبر على جانب كبير جدا من الأهمية فيما يتعلق بالتأثير الملائم على النشاط الاقتصادى للتعاونية الانتاجية لأنه على أساس هذه الزيادة فى انتاجية العمل يمكن التوفير فى تكلفة وحدة الأجر المحسوبة فى تكلفة وحدة الانتاج الأمر الذى يترتب عليه زيادة أجور العمال .

ويمكن تلخيص المؤشرات التى توضح محتوى خطة التعاونيات الانتاجية فى الثلاثة مجموعات الآتية :

١ - المؤشرات الادارية المكتبية وهذه المؤشرات تنزل من أعلى وينبغى على التعاونيات الانتاجية أن تلتزم بتنفيذها بعد تفهمها والاقتناع بها .

٢ - المؤشرات التى تضعها الهيئات التخطيطية والاستثمارات والجداول والبيانات الموحدة لكل الاقتصاد الوطنى والتوجيهات العامة حول محتواها الاساسى وبذلك تخرج الخطة شاملة موحدة ويمكن فى نفس الوقت القيام بمقتضيات الدراسات المقارنة نتيجة لتجانسها .

٣ - المؤشرات التى تحتاج اليها التعاونية الانتاجية لادارة شئونها الداخلية وهذه

مؤشرات مرشدة ولا يحتـاج تنفيذها لأخذ موافقة عليها من اى جهة ويمكن للتعاونية ان تنتهج افضـل الأساليب العصرية لترشيد تنظيماتها الداخلية •

كما وتضع كل تعاونية انتاجية خطـة تكنيكية خمسية • هـذا بالاضافة طبعا الى ما ذكر من وضع الخطة السنوية وينبغى أن يراعى أن الخطة الأخيرة تعتبر مرحلة فى اطار الخطة الخمسية • واعداد الخطة الخمسية يتم على مرحلتين :

المرحـلة الأولى :

تقوم التعاونية الانتاجية باعداد الاطار العام الذى تقترحه بمشروع خطتها وهى تستند فى اعدادها الى ما عندها من تعليمات وتوجيهات من كافة الجهات التى لها اتصال بعملية التخطيط كالهيئات التخطيطية المركزية والاتحاد العـام الذى عليه أن يتوسـع على قدر الامكان فى الشرح والتفصيل حتى تكون أمام التعاونيات معلومات واضحة فى هذا الشأن • وينبغى على التعاونية الانتاجية عند وضعها للخطط المقترحة أن تأخـذ بعين الاعتبار القواعد الموضوعة لكيفية توزيع الدخل الاجمالى والأسس المتبعة فى الاقراض وتطور الأسعار الى غير ذلك من العوامل •

المرحـلة الثانية :

ترفع الخطة المقترحة الى الهيئات المركزية وهى الاتحادات والوزارات المعنية ويقع على عاتق الاتحادات أن تقوم مع الهيئات المركزية المسئولة عن التخطيط بالتنسيق الكامل حتى يمكن أن تكون هناك وحـدة فى الخطة العامة للدولة تعرف فيها التعاونيات الانتاجية دورها فى وضوح تام •

على أن اهم ما تتجه اليه الجهود هو متابعة الخطة، اذ ينبغى عندالقيام بمقتضيات المتابعة الابتعاد عن التمسك بالناحية الشكلية، والمتابعة الممتازة هى تلك التى تراعى التغييرات التى تحدث فى الواقع وتراقب من خلال التحليل الواعى فيما اذا كان الهدف الذى وضع لا زال قابلا للتنفيذ فى ظل الظروف الجديدة . كما وان الرقابة يجب ان تتحقق من أمور كثيرة منها مثلا ما اذا كانت التعاونية الانتاجية فى مجمل نشاطها تتوخى زيادة الكفاءة الانتاجية المستهدفة لصالح الاقتصاد القومى والتعاونية . فاذا ما وجدت أن هناك عوائق تحول دون تحقيق المستهدف بالمعدلات المقررة فعليها ان ترشد بما ينبغى أن يتبع أو يتخذ من اجراءات للمساعدة على تصحيح مسار النشاط كما وان الرقابة على القوة العاملة ينبغى أن تهتم بالتأكد من أن القوى العاملة تؤدى المهام الموكولة اليها بأعلى قدر من الكفاءة .

وفى الصفحات التالية نورد هيكلين تنظيميين رقمى ٦ و ٧ يوضح أحدهما الهيكل التنظيمى للاتحاد العام التعاونى والانتاجى والآخر يوضح الهيكل التنظيمى لديمقراطية الادارة فى تعاونية انتاجية .

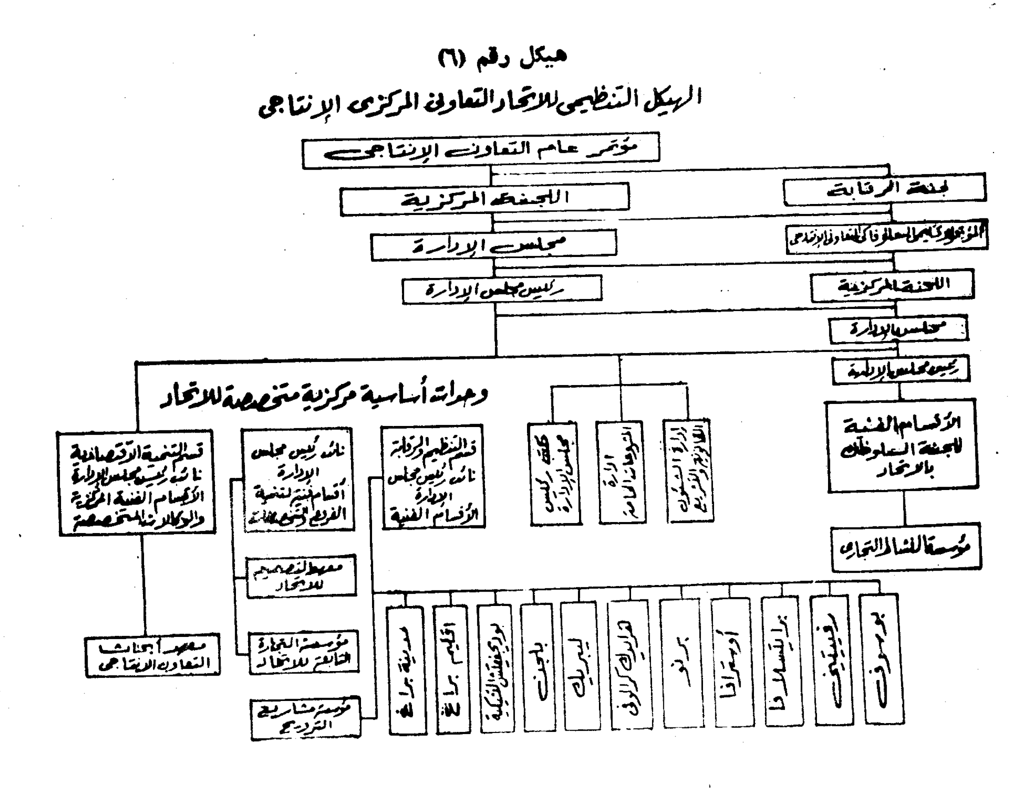
ويهمنا أن نوضح أن المصادر الرئيسية لتمويل التعاونيات تأتى من رسوم اشتراك الأعضاء وحصصهم . هـذا بالاضافة الى ما تخصه التعاونيات لتدعيم مركزها المالى من فائض أرباحها بحيث لا يقل عن ٣٥٪ كما ونلاحظ أن التعاونيات الانتاجية تكون رصيد خاصة لخدمة أغراض متعددة تتعلق بأوجه نشاطها مثل التوعية وتعميق المفاهيم التعاونية والاشتراكية أو توضيح مجريات الأمور الداخلية أو بعض ما تتعرض له

الدولة من مشكلات نتيجة لمداولات خارجية أو زيادة الكفاءة الانتاجية للأعضاء وما يتطلبه هذا من تدريب وغير ذلك أو العمل على تحسين ظروف الأعضاء الاجتماعية ، وكذلك أيضا تخصيص رصيد للقيام بالبحوث والدراسات العلمية ويحق للأعضاء فى الجمعية التعاونية الانتاجية التمتع بالرعاية الصحية المجانية ويتقاضى أجره أثناء مرضه وفقا لجدول معين وكذلك فى حالة التقاعد أو البطالة وفى كل هذه الأحوال يتقاضى العامل أجره على نفس المستوى الذى يتقاضاه العامل فى المنشئات الحكومية • والذى يساعد على تحقيق ذلك هو روح التضامن والتكافل لدى جميع الأعضاء بما يسهمون به من أموال عن طريق ما يقتطعونه من فائض أرباحهم ويخصصونه لهذه الأغراض •

ويهمنا ان نوضح ان الاتحاد المركزى للتعاونيات الانتاجية قد انشأ فى عام ١٩٥٤ صندوق اقراض ، ويقبل هذا الصندوق الايداعات وكذلك يمول بالاشتراكات الاجبارية التى ينبغى على التعاونيات الانتاجية تقديمها والتى تبلغ نسبتها من ٢٥ – ٣٠٪ من صافى ارباحها • ويسهم هذا الصندوق فى تدعيم التعاونيات الانتاجية وذلك عن طريق تقديم القروض التى تحتاج اليها لتحقيق اهدافها • ويلاحظ ان القروض التى تعقدها التعاونيات الانتاجية من صندوق الاقراض بالاتحاد التعاونى المركزى غالبا ما تكون قروضا طويلة الاجل وبشروط مناسبة للتعاونيات بل انه فى بعض الأحيان يمكن للصندوق ان يمنح قروضا للتعاونيات الانتاجية بفوائد مخفضة • كما ويمكن ايضا للتعاونيات الانتاجية ان تحصل على قروض اخرى قصيرة الأجل من البنك المركزى التشيكوسلوفاكى •

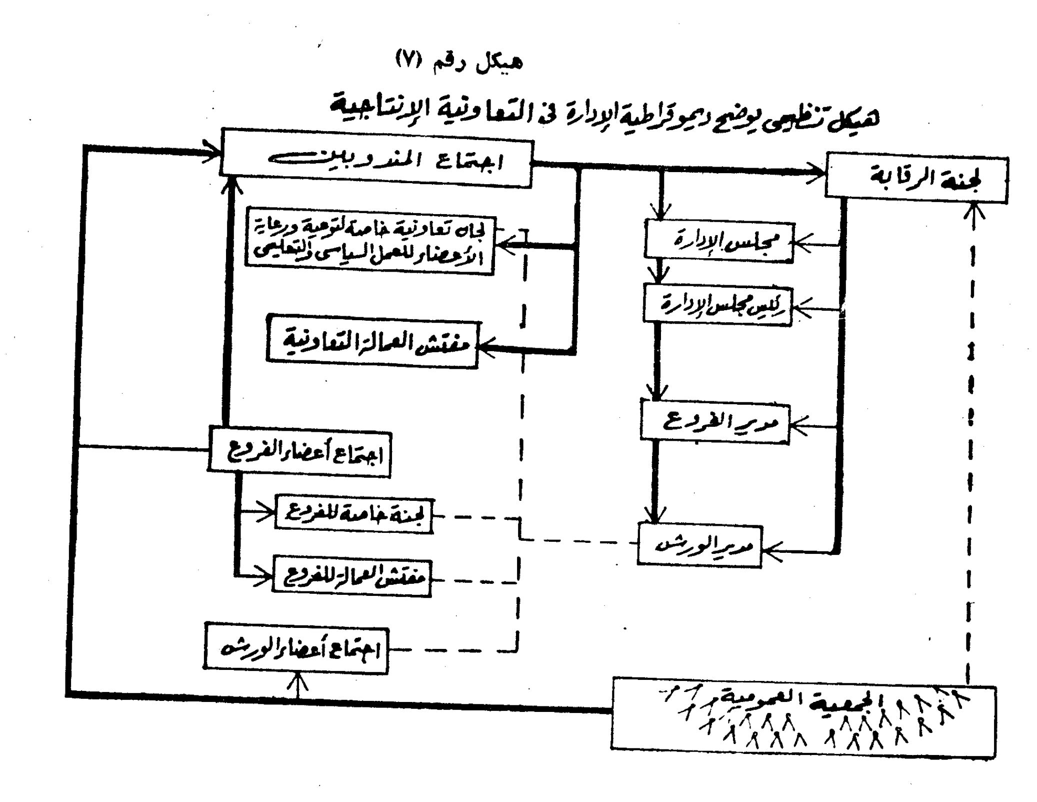
هيكل رقم (٦)

الهيكل التنظيمي للاتحاد التعاوني المركزي الإنتاجي



هيكل رقم (٧)

هيكل تنظيمى يوضح ديموقراطية الإدارة فى التعاونية الإنتاجية



أما فيما يتعلق بمكافأة العاملين على جهدهم فان الجمعية العمومية لها الحق فى أن تقرر القدر الذى يمنح لكل مجموعة من العاملين وهم فى هذا يستطيعون أن يوزعوا منحا اضافية للعاملين الى ما يقرب من ٣٠٪ من الأرباح • وغنى عن القول أن هذه المنح الاضافية التى يتقاضاها الأعضاء انما تمنح وفقا لأسلوب علمى واضح للأجور يعرفه جميع العاملين وبذلك فان القدر الذى يحصل عليه كل عضو من هذه المنحة يتناسب مع الجهد الذى بذله •

ونظرا لأن زيادة الكفاءة الانتاجية تعتبر من الأهداف الرئيسية التى تسعى اليها التعاونيات الانتاجية فاننا نرى هذه التعاونيات تهتم اهتماما كبيرا بالتدريب الذى تتراوح مدته فى الغالب فيما بين ٢ ــ ٣ سنوات وذلك وفقا لمتطلبات التخصص اذ أن بعض الأعمال يكون اكتساب المهارة فيها أكثر صعوبة من غيرها ؛ ولذلك فان التدريب فيها يطول • وفى هذا المجال تهتم التعاونيات الانتاجية أيضا بتدريب أعضائها من الذين تزيد أعمارهم عن ١٨ سنة والذين تنقصهم الخبرة التكنيكية •

وتشكل النساء اللواتى ينخرطن فى التعاونية الغالبية العظمى من هذا النوع حيث انهن فى معظم الأحيان لا يمارسن أى عمل خارج نطاق عملهن المنزلى • وقد ادى اتباع هذا الأسلوب الى تدريب ما لا يقل عن ١٥٠٠ عضو كل عام • وكل عضو من هؤلاء الأعضاء يمنح ما يطلق عليه (شهادة الكفاءة) أى اجتاز التدريب بنجاح وصارت له صلاحيات مزاولة الحرفة بكفاءة • ولعل تحقيق هذا الهدف هو الذى دفع بعض التعاونيات الانتاجية الى انشاء مدارس ثانوية تكنيكية خاصة بها •

تشيكوسلوفاكيا والنشاط التعاونى الاسكانى :

البنيان التعاونى فى القطاع الاسكانى

لعل من أكثر المشكلات صعوبة التى واجهتها تشيكوسلوفاكيا بعد نهاية الحرب العالمية الثانية ، مثلها فى ذلك مثل العديد من الدول ـ مشكلة بناء مساكن جديدة للشعب ، وكذلك مشكلة ادخال تغييرات حديثة على القديم منها • وقد ساعد على زيادة هذه المشكلة تعقيدا أن حالة المساكن عموما كانت سيئة جدا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية فى معظم أقطار العالم ، كما وأن عمال البناء المهرة تسربوا الى مهن أخرى ، الأمر الذى الذى ترتب عليه قلة نسبية فى المهارات العمالية التى تهتم بصناعة البناء • واذا نظرنا الى حالة الاسكان فى تشيكوسلوفاكيا فيما بين عام ١٩٤٥ وعام ١٩٤٨ ، نجد أن هذه الحالة تعكس الحقائق التى ذكرناها •

خاصة وان تشيكوسلوفاكيا قد منيت بخسارة فى ثروتها السكنية قدرت بما يزيد على ستة آلاف مليون كرون ، وذلك نتيجة للاضرار التى اصابتها خلال الحرب ، وكذلك نتيجة للاهمال فى القيام باعمال التصليح والصيانة • هذا بالاضافة الى ان الظروف التى كانت قائمة وقتئذ لم تمكن من أنشاء اى سكن جديد خلال سنوات الحرب ، الأمر الذى جعل من الصعوبة بمكان ان يعتمد الافراد على انفسهم فى اعادة التعمير والانشاء وانه ينبغى ان يكون هناك من يساعد فى تنشيط عملية البناء والتعمير • ونعتقد ان

هذا هو السبب الذى من اجله تدخلت الدولة للقيام بهذا الدور .

لذلك فاننا نجد أن الحكومة فى تشيكوسلوفاكيا بعد تحريرها قامت بانشاء بيوت جديدة أسهمت فيها المؤسسات الكبرى وكذلك التعاونيات السكنية ، بل ان التعاونيات السكنية كانت المصدر الرئيسى للبناء خلال السنوات الأولى من حملة بناء المساكن ، والتى روجت لها الدولة حتى يستشعر المواطنون أن الدولة تشعر بما يعانونه من آلام نتيجة لعدم وجود المسكن المريح ، وكذلك ايمانا من الدولة بأن هذه الحملة تعبير عما تؤكده من حق المواطن فى مسكن مريح لدوافع انسانية، هذا بالاضافة الى دوافع أخرى اقتصادية ، اذ أن العامل الذى يذهب الى عمله عقب نوم مريح وقضاء فترة مع عائلته فى جو مناسب يذهب الى عمله وهو أكثر نشاطا وقدرة على العمل ، وقد تمكنت التعاونيات الاسكانية فى عام ١٩٤٩ أى فى خلال فترة سنتين من اعادة بناء الاقتصاد القومى من انشاء ٢٤٢٢ منزلا متعدد الطوابق يحتوى على ٨٣٢٧ شقة .

واذا استعرضنا حركةالاسكان التعاونى فى تشيكوسلوفاكيا فى الوقت الحاضر ، نجد أن هذه الحركة تتمثل فى نوعين من التعاونيات الاسكانية ، الأولى منها وهى اقدمها تعرف باسم ((جمعيات الاسكان التعاونى الشعبية)) ويشار اليها بالمختصر L. B. D. وهى الحروف الأولى من اسمها التشيكى ، وهذه التعاونيات نشاطها يكاد يقتصر فى الوقت الحالى ، على ادارة وصيانة المساكن التعاونية الموجودة ، هذا بالاضافة الى النشاط الاجتماعى والثقافى ، وعدد هذه التعاونيات ٦٢ تعاونية ، عدد أعضائها ٥٢٣٥٢ — وتشرف على ادارة ٣٨٥١٤ شقة .

أما فيما يتعلق بالنشاط الموجه نحو بناء مساكن جديدة ، فان هذا من اختصاص نوع آخر من التعاونيات الاسكانية يطلق عليه « تعاونيات بناء المساكن » ويشار اليها باللغة التشيكية بالمختصر S. B. D. • وقد بلغ عدد أعضاء هذه الجمعيات ٣٠٠,٠٠٠ عضو وفقا لاحصائيات عام ١٩٦٧ ، تشرف على ادارة وبناء ١٦٥,٠٠٠ شقة •

وكان قد صدر فى عام ١٩٥٩ قانون جديد أعطى لمختلف الأقاليم الحرية الكاملة فى أن تطور من أساليبها بما يمكنها من أن تلجأ الى أفضل الحلول التى تراها مناسبة لتنشيط بناء المساكن على أسس تعاونية •• الأمر الذى كان له أثره الكبير فى زيادة ونمو هذه التعاونيات الاسكانية كما لاحظنا سابقا • ونتيجة لهذا المنهج الجديد الذى أتبع منذ عام ١٩٥٩ ، فان المجلس المركزى التعاونى الاسكانى ، أعطى كل العون والمساعدة لمختلف التعاونيات الاسكانية • وكانت تتضمن المعاونة ، المشورة والمعلومات والتوجيهات والنماذج والرسومات ••• ألخ • الأمر الذى ساعد كثيرا فى تيسير مهمة هذه التعاونيات • ولعل مما ساعد على نجاح المجلس التعاونى الاسكانى فى مهمته أنه أنشأ لجنة خاصة لتعاونيات الاسكان اعتبرت كهيئة فرعية استشارية منبثقة من مجلس ادارة الاتحاد المركزى التعاونى ؛ وأصدر مجلس الادارة كتيبات ونشرات للتعريف بهذه اللجنة ؛ وموضحا أن هذه اللجنة أنشئت خصيصا من أجل تنشيط مهمة التعاونيات الاسكانية وأن لها الحق فى أن تنظر وأن تفحص المشكلات المتعلقة بتوحيد نظم الادارة فى التعاونيات الاسكانية على قدر الامكان ، وأن لهذه اللجنة أن تتأكد من أن التعاونيات الاسكانية تسير فى طريقها السليم نحو تحقيق هدفها الأساسى وهو المعاونة فى حل مشكلة الاسكان •

ونظرا لأن تشيكوسلوفاكيا كما أوضحنا فى مناسبات سابقة ، تتكون من قطاعين رئيسيين هما : التشيك والسلوفاك ، فقد اتخذت كافة الاجراءات فى كلا القطاعين . فأنشىء أيضا فى سلوفاكيا هيئة تعرف « بلجنة السلوفاك لتعاونيات بناء المساكن » وهى هيئة اقليمية متفرعة من المجلس المركزى التعاونى ، لخدمة هذا الجزء من البلاد ، على أن يعمل وفقا للأسلوب الذى وضع لممارسة هذه الهيئة لوظيفتها الاستشارية والادارية . وقد اهتمت الحركة التعاونية فى تشيكوسلوفاكيا بضرورة وجود أساليب للاتصال تكون سريعة وقادرة على أن تبلغ فى سرعة وفى وضوح ، كل ما يتعلق بتنشيط الحركة التعاونية الاسكانية . ومن أجل هذا أنشئت السكرتاريات الأقليمية لتعاونيات بناء المساكن فى كل أقليم ، وتنتخب الجمعيات التعاونية بالأقليم السكرتاريات الخاصة بها .

وعلى وجه العموم فاننا نوضح أن تعاونيات النوع الثانى التى تحدثنا عنها من قبل ، وهى التى نطلق عليها «تعاونيات بناء المساكن» يمكن تقسيمها الى قسمين رئيسيين :

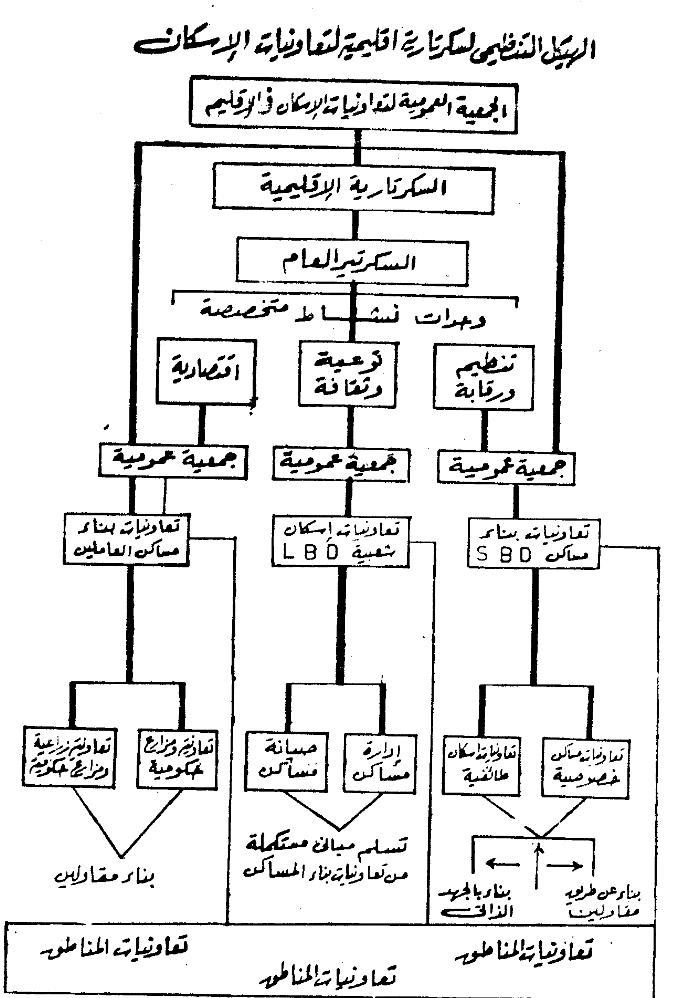
القسم الأول :

يتضمن تعاونيات بناء المساكن للمواطنين وهى تتجه فى نشاطها نحو انشاء التعاونيات الاسكانية فى المناطق الحضرية كالمدينة مثلا . وعلى ذلك فاننا نراها فى ممارستها لنشاطها تهتم بالدرجة الأولى بتوفير المسكن للقاطنين فى هذه المناطق الحضرية أيا كانت مهنهم أو مراكزهم الاجتماعية المتنــوعة .

---

* نرجو التكرم بالرجوع الى الشكل الذى يوضح الهيكل التنظيمى لسكرتارية اقليمية لتعاونيات الاسكان .

هيكل رقم (٨)



الهيكل التنظيمي لسكرتارية اقليمية لتعاونيات الإسكان
الجمعية العمومية لتعاونيات الإسكان في الإقليم
السكرتارية الإقليمية
السكرتير العام
وحدات نشاط متخصصة
تنظيم ورقابة
توعية وثقافة
اقتصادية
جمعية عمومية
جمعية عمومية
جمعية عمومية
تعاونيات بناء مساكن SBD
تعاونيات إسكان شعبية LBD
تعاونيات بناء مساكن العاملين
تعاونيات مساكن خصوصية
تعاونيات إسكان طائفية
إدارة مساكن
صيانة مساكن
تعاونيات مزارع حكومية
تعاونيات زراعية ومزارع حكومية
بناء عن طريق مقاولين
بناء بالجهد الذاتي
تسلم مباني متكاملة من تعاونيات بناء المساكن
بناء مقاولين
تعاونيات المناطق
تعاونيات المناطق
تعاونيات المناطق

القسم الثانى :

تعاونيات بناء المساكن الطائفية . ويتضمن بناء المساكن للمنشآت الجماهيرية ونظرا لأن تشيكوسلوفاكيا دولة صناعية ، فان أعدادا كبيرة من العمال تتجمع فى مصانعها ، وكذلك توجد منشآت عديدة كبرى فيها كثير من القوى العاملة ، الأمر الذى يتطلب توفير المساكن الملائمة لهم . ومن أجل هذا فان تعاونيات المساكن الطائفية تتولى القيام بهذه المهمة .

ويلاحظ انه فى كلا القسمين ، يحق للتعاونيين ان يتخيروا الأسلوب الأفضل لهم فيما يتعلق باتمام مهمة الانشاء . وهذا الأسلوب هو : اما البناء عن طريق احدى منشآت المقاولات ، أو عن طريق برامج الجهد الذاتى التى تعنى الاستعانة بالمنتفعين بهذه المساكن فى الأعمال التى يمكن لهم ان يقوموا بها لاتمام مهمة التشييد .

ومن الملاحظ أن أسلوب الجهد الذاتى أخذ طريقة نحو النمو والانتشار ، ذلك لأن الأعضاء فيه جمعوا جهودهم الاختيارية نحو اشباع حاجة ضرورية لهم وهى المسكن . وهم فى بذلهم الجهد نراهم ينظرون الى صالح المجموع ، ولذلك فاننا نجد كل عضو لا يبذل جهده فى اتمام بنائه المخصص له فقط ، بل يمتد هذا الجهد نحو انهاء بناء مساكن زملائه من الأعضاء الآخرين ، وبذلك فان جهد جميع الأعضاء يسهم فى اتمام مختلف المساكن . ولذلك فان التعاونيين وجدوا أن النتائج التى يحصلون عليها من اتباعهم هذا الأسلوب قد عاد عليهم بنفع كبير ، فقد أسهم فى حل مشكلة العمالة ، وحتى أواخر عام ١٩٦٦ كان قد تم انشاء ١٨٠٠٠ شقة تعاونية بهذا الأسلوب . والمعتقد أن استخدام هذا الأسلوب سيتزايد على مر السنين .

كما ويلاحظ أن الجهود التى بذلت فيما يتعلق بنشر المساكن التعاونية اخذت فى اعتبارها النظرات المختلفة .. فمثلا من اجل نشر تعاونيات بناء المساكن فى الزراعة ، انشئت تعاونيات من نوع جديد وهى « تعاونيات بناء مساكن المناطق » وهذه الجمعيات تضم المنشآت الزراعية مثل مزارع الدولة والتعاونيات الزراعية الموحدة .

وهذه التعاونيات تقوم ببناء شقق تعاونية لمستخدميها ولأعضائها ، ويراعى فى تخطيط بناء هذه المساكن أن تكون فى منطقة قريبة من مقار عمل الأعضاء .. وبذلك فانها تيسر عليهم أداء أعمالهم ، كما أنها توفر كثيرا من الأعباء على أعضائها ، فهى التى تقوم باستيفاء المستندات التحضيرية والتصميمات وتناقش اللجان المختلفة فيما يتعلق بالمواقع المناسبة والعمل على توفير المرافق العامة ، كالمحلات والمدارس والمواصلات والمياه والكهرباء والمجارى .. الخ .

وتقضى القواعد المعمول بها أنه بعد استكمال بناء المساكن بالمنطقة ، فانها تسلم الى الجمعية التعاونية لبناء المساكن S. B. D. التى تتولى الاشراف على المساكن التى تسلمتها وتعمل على حسن صيانتها ومتابعة جميع الالتزامات التى تتعلق بها .

والجمعية العمومية فى هذه التعاونيات هى التى تملك السلطة العليا ، ولكل عضو فيها صوت واحد بغض النظر عن القدر الذى أسهم به كحصة فى هذه الجمعية ، وجميع الأعضاء يشتركون فى مناقشة التعليمات التى تتعلق بمختلف أوجه نشاط الجمعية ، وبعد مناقشاتها وموافقتها تصبح ملزمة لهم جميعا ، فهى التى تحكم وتنظم مختلف العلاقات . وبوجه عام فان القوانين النظامية الداخلية تحدد الكثير من التعليمات

الواجبة الاتباع ، ويمكن للأعضاء مجتمعين فى جمعياتهم العمومية أن يقروا أية اضافات تكون لصالح الجمعية وتسهم فى مزيد من تحقيق أهدافها • وينبغى حضور أكثر من ٥٠٪ من جميع الأعضاء لاجتماع الجمعية العمومية حتى تكون قراراتها قابلة للتنفيذ ، وفى بعض الحالات اذا ما كانت القرارات التى تتخذ تتعلق بتعديل القوانين النظامية أو انتخاب أعضاء مجلس الادارة أو لجان الرقابة أو اقرار حصص العضوية، فانه فى مثل هذه الأحوال يشترط حضور ثلثى الأعضاء على الأقل سنويا ، على أن يراعى أن الاجتماع السنوى هو المختص بانتخاب مجلس الادارة ولجنة الرقابة وانتخاب الممثلين الذين يحضرون مؤتمرات الاتحادات التعاونية وكذلك المصادقة على الخطط الاقتصادية والمالية للجمعية وتقرير كيفية تقسيم الأرباح وتعويض الخسارة ومناقشة كافة تقارير مجلس الادارة ولجان الرقابة •• الخ • على أن يتم كل ذلك فى موعد أقصاه ستة أشهر من انتهاء السنة المالية السابقة •

وعلى مجلس الادارة أن يقوم بتنفيذ قرارات الجمعية العمومية ، ويكون مسئولا أمامها عن التطبيق الاقتصادى الأمثل لكل ما اتخذ من قرارات • ويتراوح عدد أعضاء مجلس ادارة الجمعية بين ٥ ــ ١٥ عضوا وذلك وفقا لحجمها • ويلاحظ أن رؤساء مجالس ادارة هذه الجمعيات يعفون من أعمالهم حتى يمكن أن يتفرغوا لشئون الجمعيات •

أما لجنة الرقابة والتى يتراوح عدد أعضائها من ٣ ــ ٩ أعضاء ، فانها تقوم بمراجعة مختلف أوجه النشاط الذى يمارسه مجلس الادارة كما وعليها أن تتأكد من سلامة المراكز المالية وأن جميع قرارات الجمعية العمومية قد نفذت •

وللجمعية العمومية لبناء المساكن حق انشاء هيئة فرعية تعرف باسم

« الادارة الذاتية بواسطة الأعضاء » • وهذه الهيئة تحدد لها مهامها على وجه الحصر . حتى تعرف مهمتها تماما . وهي خاضعة لمجلس الادارة وتنتخب الجمعية العمومية للقسم أعضاء « الادارة الذاتية » اذ أن لكل عمارة سكنية (والعمارة السكنية تشمل مجموعة من الشقق) لجنة منتخبة من جمعيتها العمومية يتراوح أعضاؤها بين ثلاثة وأربعة وهذه اللجنة تشرف على ادارة المسكن وصيانته كما تكون على اتصال دائم بمجلس الادارة والمستويات المسئولة عن تيسير مختلف الخدمات للمبنى•

ولعلنا نلاحظ فى هــذا النــوع من الجمعيات أنه يشرك الاعضاء فعلا فى المسئولية التى تتعلق بادارة المساكن ، الامر الذى نعتقد انه يؤدى فعلا الى تحقيق افضل النتــائج وذلك لأن هــذه اللجان المنتخبة تــكون على مستــوى عال من الفهم والادراك لمــدى المسئوليات التى تضطلع بها . وفى نفس الوقت فان التثقيف المستمر الذى تتلقــاه يجعلها على ارتباط كامل بمشكلات المجتمــع واقتصادياته وان حسن قيامها بمهامها هــو ليس فقط لصالح الأعضاء ، انما ايضا لصالح الاقتصاد القومى اذ انه كلما امكن حسن ادارة هذه التعاونيات ، كلما امكن نتيجة لذلك ، الارتفاع بمستوى الرفاهية فيها .

فمثلا فى عام ١٩٦٥ كانت توجد تدفئة مركزية فى ٩٤,٣ من شقق هذه التعاونيات وكذلك كانت توجد مياه ساخنة جارية فى ٩٤,٧٪ منها وكان أيضا ٩٤,٥٪ من هذه الشقق مجهزة ببعض الأثاثات المثبتة لصالح الخدمة المنزلية • كما واتسعت رقعة مساحات الأرضية التى تستخدم فى الشقق فمثلا فى عام ١٩٥٩ فى الشقق المكونة من ٢,٥ غرفة فى المتوسط والمقامة أصلا على مساحة أرضية قدرها ٥٩,٣ مترا مربعا • والتى كان

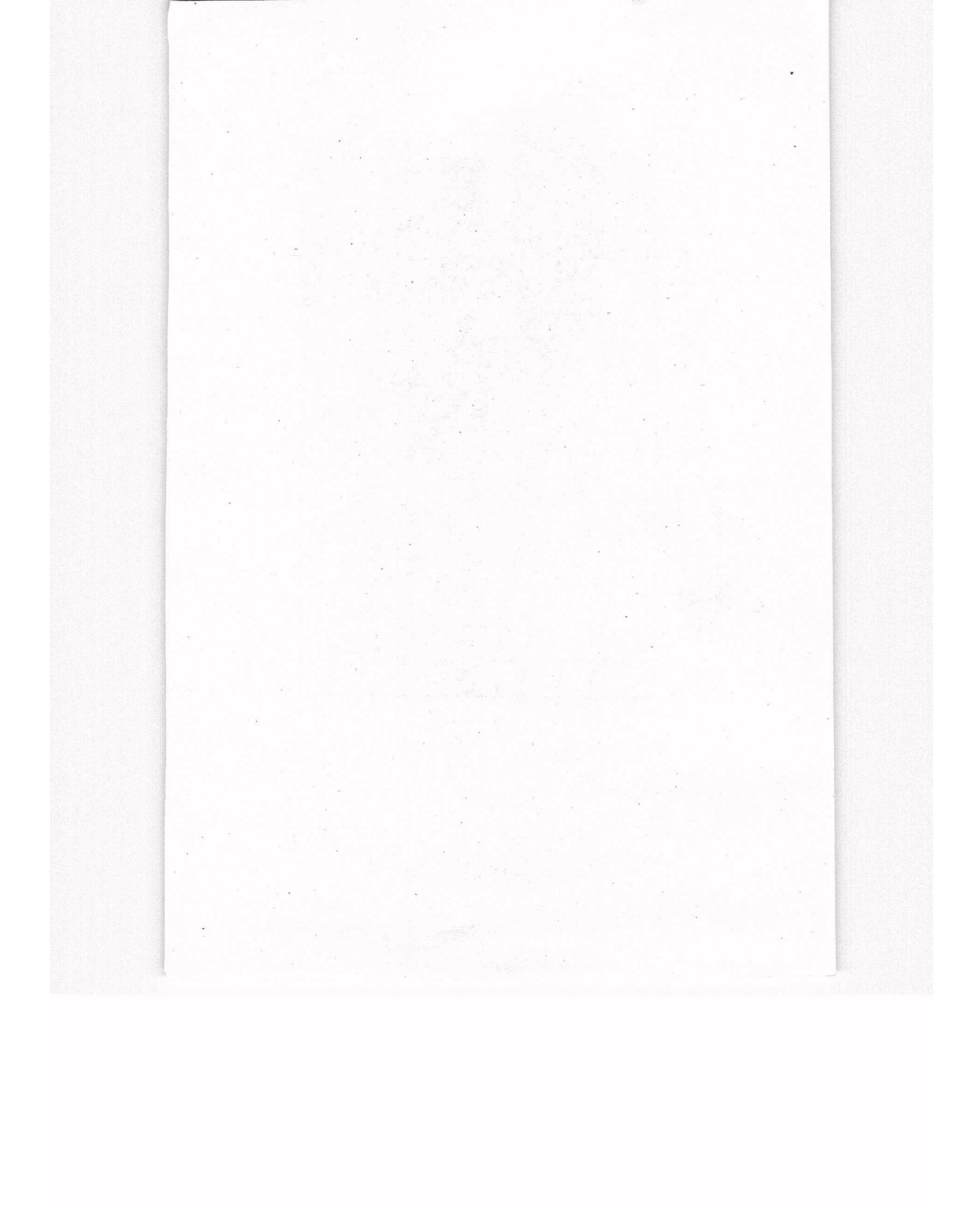
بمتوسط المساحة المخصصة للسكنى فيها بعد استبعاد المنافع هو ٣٥,٩ مترا مربعا • زادت فى عام ١٩٦٥ الى ٣٨,٥ مترا مربعا • وأغلب هـذه الشقق مجهزة بدواليب ملابس مبنية فى الحائط وكذلك جهزت المطابخ بدواليب وموائد المطبخ وأحواض للغسيل ومواقد كهربائية أو بالغاز ، وتدخل أثمان جميع هذه التجهيزات فى تكلفة المبانى • والعضو لايحتاج الا للثلاجة الكهربائية لاستكمال أدوات المطبخ ، وهذه عليه أن يشتريها بالحجم الذى يتناسب واستخداماته •

ولعل من المناسب فى هذا المقام ان نوضح أن الدولة فى سـبيل نشر مختلف أنواع جمعيات المساكن قد عملت على تدعيمها عن طريق منح كل جمعية من الجمعيات معـونة تبلغ ٣٠٪ من التكاليف المقدرة للمبنى • كما وان الدولة زيادة فى حفز هذه الجمعيات للعمل على تحقيـق اكبر قدر ممـكن من الوفورات الاقتصادية ، فانها أوضحت لهذه الجمعيات ان اى وفر قد يتحقق فى التكلفة الاجمـالية للمبانى لن يترتب عليه باى حال من الأحوال اى خفض فى النسـبة التى قررتها الدولة كمعونة لها •

ولعل هذا الايضـاح من الدولة هو الذى سـاعد على انتشـار أسلوب الجهد الذاتى فى بعض هذه الجمعيات ، كما وأن مظاهر تدعيم الدولة لهذه التعاونيات أن بنك الدولة يمنحها ائتمانا طويل الأجل يغطى ٣٠٪ أخرى من التكاليف المقدرة لبناء المساكن التعاونية وبموجب هذا الائتمان فان التعاونية يمكنها أن تقوم بالتسديد خلال فترة تطول الى ثلاثين عاما ويتراوح سعر الفائدة فى هذا الائتمان من ١ ــ ٣٪ • ويلاحظ أن الجمعيات غير ملزمة بالحصول على هذا القرض من بنك الدولة ،



تهتم التعاونيات الاسكانية باقامة مساكن شعبية تتوافر فيها كافة المرافق الصحية وتضع فى اعتبارها دائما توفير المساحة الكافية لخدمة الجوانب الترويحية والرياضية للاطفال



انما هذا القرض يمنح لها أصلا فى حالة ما اذا كانت ترى أنها فى حاجة اليه ، أما اذا تمكنت من تخفيض تكاليفها عن طريق الجهد الذاتى وترى من صالحها أن تحصى على نسبة أقل من هذا القرض فلها أن تتخذ ما تراه أفضل لكى تحقق أكبر قدر من الوفورات الاقتصادية فى تشغيله • ومن ذلك نرى أنه بموجب المزايا التى تمنحها الدولة للتعاونيات الاسكانية فان كل ما هى مطالبة به هو تدبير ٤٠٪ من جملة تكاليف البناء ، وهذه يقدمها الأعضاء كحصص فى رأس مال الجمعية وعليهم أن يودعوا المبلغ المطلوب اما نقدا أو يسهم الأعضاء بجزء محدد منه عن طريق العمل فى التعاونية وفقا للأسلوب المقرر فى هذا الشأن • وتبعا لذلك يخفض المبلغ النقدى الذى يدفعه كل عضو بقدر قيمة الجهد الذى بذله فى اتمام عملية البناء •

ولعل من أهم الأمور الجديرة بالملاحظة أن بعض المؤسسات الانتاجية والتعاونيات الزراعية الموحدة تهتم اهتماما كبيرا بتحقيق استقرار العمل فيها ومن أجل ذلك فاننا نراها تتخذ من حاجة العمال الى المسكن المريح سبيلا الى معاونتها فى تحقيق ماتهدف اليه ولذلك فاننا نرى هذه المؤسسات تمنح أعضاءها قرضا بدون فائدة لتمكينهم من ايداع نصيبهم فى عضوية التعاونيات الاسكانية وذلك بشروط منها مثلا أن يرتبطوا بالعمل من أجل المنشأة أو المؤسسة المعنية لفترة محددة ، وعلى العضو أن يسدد ١٠٪ من قيمة القرض خلال فترة تتراوح بين ٢ ــ ٥ سنوات وذلك بعد الانتقال الى الشقة التعاونية • كما وأنها تمنح هؤلاء الأعضاء مزية أخرى هى الغاء ما يتبقى من القرض اذا استمر الشخص يعمل فى منشأته مدة معينة تتراوح بين ١٠ ــ ١٥ عاما • ويتوقف طول الفترة على نوعية فروع الانتاج فمثلا فى منشآت انتاج الوقود

كاستخراج الفحم أو المؤسسات الزراعية واستزراع الغابات ... تقوم بالغاء بقية القرض بعد عشر سنوات .

ومن المزايا الأخرى التى تمنحها الدولة لتعاونيات بناء المساكن اعفاؤها من الضرائب واعفاؤها من الرسوم القضائية للمحاكم ورسوم العقود ... كما أن قيمة الجهد الذاتى الذى يبذله الأعضاء فى عملهم فى التعاونية تعفى أيضا من كافة الضرائب . هذا بالاضافة الى المعاونة التى تقدمها كافة المنشئات الاشتراكية والمؤسسات الانتاجية كما هو الحال فيما يتعلق بوسائل النقل المطلوبة لجميع أنواع عمليات البناء وكذلك الماكينات والآلات . وكذلك نجد الدولة اذا ما تخيرت بعض هذه المساكن لممارسة أى نوع من النشاط الخاص بها كاقامة مراكز للاستشارات الطبية أو محلات تجارية فانها تجعل المؤسسات المتصلة بهذه الأنشطة تقوم بالتجهيزات وكافة المتطلبات الخاصة بذلك وتظل هذه الأماكن المشغولة مملوكة للجمعية التعاونية لبناء المساكن .

ويهمنا ان نوضح ان تعاونيات بناء المساكن اهتمت اهتماما كبيرا بتطوير عملها لكى تحقق مزيدا من النجاح وكثيرا ما يدور فى الجمعيات العمومية سواء على مستوى الوحدة السكنية او على مستوى الجمعية التعاونية . نقول كثيرا ما تدور مناقشات بناءة ومثمرة نحو تطوير العمل باسلوب يحقق مزيدا من النجاح .

وقد تبلورت هذه المناقشات بصفة خاصة فى المؤتمر الخامس للمجلس التعاونى المركزى العام الذى عقد فى براغ فى فبراير عام ١٩٦٧ ، اذ قدم مندوبو تعاونيات بناء المساكن مقترحات عديدة والتى

ترتب عليها أن أصدر المؤتمر عدة قرارات تتعلق بتطوير هذه التعاونيات وأوصى فيها على سبيل المثال بضرورة ايجاد ظروف اقتصادية وتنظيمية أفضل للعمل على تقديم المساعدات الفنية والقانونية وكذلك اهتمت توصيات هذا المؤتمر بتشجيع الادارة الذاتية للأعضاء ونشر النشاط الاجتماعى لتعاونيات بناء المساكن على أوسع نطاق ممكن • أى أن المؤتمر اهتم بتشجيع وتدعيم قيام التعاونيات الاسكانية بوظيفتها الاجتماعية والتى تعتبر على جانب كبير جدا من الأهمية فى تحقيق الصلات والروابط الاجتماعية وهى ركن من أهم أركان البنيان التعاونى الذى يهتم أساسا بالانسان وعن طريق الاهتمام به اجتماعيا تأخذ به ارتفاعا الى مستوى الكفاءات المطلوبة لانجاز الأعمال •

وقد تم فعلا انشاء منظمة جديدة باسم « دروبوس » فى برنو عاصمة اقليم مورافيا الجنوبى ، تقوم فعلا بتقديم المساعدات الفنية لتعاونيات بناء المساكن وذلك ابتداء من الاستعدادات التمهيدية الى وضع الموازنات والتصميمات والمستندات الأخرى التى تستلزمها عملية البناء الى أن يتم البناء فى شكله النهائى ووضعه تحت تصرف من سيقومون باستخدامه •

المجلس التعاونى المركزى العام

ولعل من المهم قبل أن نختم هذا البحث أن نورد هيكلا تنظيميا رقم (٩) للمجلس المركزى لتعاونيات الاسكان وهيكلا آخر يوضح تركيب الحركة التعاونية فى وضعها الحالى التى تبين أن قمة البنيان التعاونى فى تشيكوسلوفاكيا هى المجلس التعاونى المركزى العام وهو الذى يمثل الحركة التعاونية بأسرها ويتولى عنها الاتصال بالمنظمات التعاونية فى

الدول الأجنبية ويقدم كافة المساعدات للدول حديثة النمو ويدخل فى نطاق مساعداته المنح العلمية والتدريبية التى يهتم بتقديمها لدول آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية . كما وأن المجلس ينظم التجارة مع المنظمات التعاونية فى مختلف دول العالم وذلك عن طريق مؤسسة الاستيراد والتصدير الخاصة به والتى يطلق عليها « يونيكوب » .

ولعل من الأمور الجديرة بالملاحظة ، ان المجلس يعطى أهمية خاصة لاعداد وتثقيف قيادات وكوادر الحركة التعاونية بشتى قطاعاتها وهو من اجل ذلك ينشىء المدارس التدريبية التعاونية ويعقد الندوات وغير ذلك من وسائل نشر الوعى التعاونى والتثقيف التعاونى والتعليم التعاونى . ومن ابرز النشاطات التعليمية للمجلس ، رعايته وتنظيمه للندوات العلمية التعاونية سنويا وذلك عن طريق حلقة الدراسات التى تعقد سنويا(٢٤) فى براغ فى الكلية التعاونية المركزية فى تشيكوسلوفاكيا والتى تتم بالتعاون الكامل مع قسم التعاون فى جامعة الدراسات الاقتصادية العليا فى براغ .

ومن المهام الأخرى التى يضطلع بها المجلس المركزى ، الاهتمام بالبحوث والدراسات التحليلية التى تتعلق بمشكلات الحركة التعاونية واستخلاص الحلول المناسبة ووضعها موضع التطبيق العملى ، ووضع القوانين النظامية وتقديم المقترحات التى تتعلق بتدعيم الحركة التعاونية للحكومة ومتابعة تنفيذها ، وتنظيم اجراءات التحكيم فيما قد ينشأ من خلافات بين التعاونيات أو الاتحادات التعاونية ، كذلك مهمة الاعلام اذ أن المجلس له صحفه الخاصة التى يستفيد منها فى هذا المجال ، كما يستفيد من أجهزة الدولة الأخرى كالراديو والتليفزيون . هذا فضلا

عما يصدره من العديد من الكتب والنشرات والمطبوعات الى غير ذلك من اللوحات التى يصممها بحيث تكون لها مهام اعلانية عن مختلف المنشئات التعاونية والجانب الآخر الذى تحويه هو توضيح مفهوم رسالة التعاون فى بناء المجتمع الاشتراكى ، كما أن المجلس التعاونى المركزى العام يقوم بالاشراف المباشر على أى نوع من أنواع التعاونيات القائمة أو تنشأ فى المستقبل ولا يكون لها اتحاد خاص بها •

واخيرا يهمنا ان نوضح ان الحركة التعاونية فى تشيكوسلوفاكيا تنقسم الى التعاونيات الزراعية الانتاجية الموحدة والتعاونيات الاستهلاكية والتعاونيات الانتاجية ، والتعاونيات الاسكانية • ويلاحظ ان الثلاثة انواع الاخيرة وهى الانتاجية والاستهلاكية والاسكانية يوجد لكل منها اتحاد نوعى للاقليم التشيكى واتحاد نوعى للاقليم السلوفاكى وهذه الاتحادات الستة ممثلة بالتساوى فى المجلس المركزى للتعاون الذى اوضحنا من قبل انه اعلى هيئة تعاونية فى البلاد •

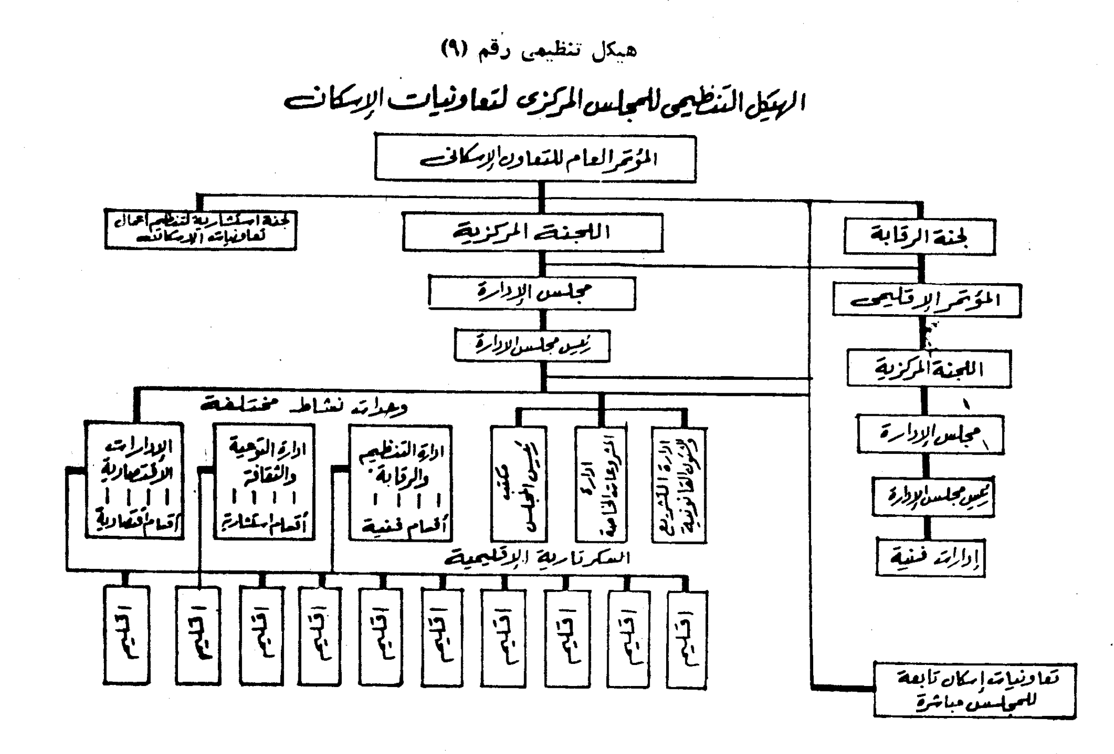
أما التعاونيات الزراعية الانتاجية الموحدة فهى ترتبط حاليا بوزارة الزراعة واتحاد الفلاحين فقد تم أخيرا تشكيل الاتحاد العام التعاونى للفلاحين ، على أساس أنه منظمة تمثل الفلاحين التعاونيين فى شتى أنحاء البلاد •• وهذا الاتحاد يضم فى عضويته اتحادان اقليميان ، وهما الاتحاد التشيكى والاتحاد السلوفاكى للفلاحين التعاونيين • وذلك اتساقا مع التكوين الفيدرالى للجمهورية التشيكوسلوفاكية ، ويضم كل اتحاد وطنى منظمات الأقاليم وهذه المنظمات الاقليمية تضم فى عضويتها التعاونيات الزراعية الموحدة •

ويهمنا أن نوضح بهذه المناسبة أن مؤتمر التعاونيات الزراعيـة الموحدة عقد مؤتمره الثامن فى براغ خلال الفترة ما بين ٢٦ ــ ٢٨ من شهر أبريل[٢٥] عام ١٩٧٢ ، وأسهم فى هذا المؤتمر ١٥٢٠ مندوبا يمثلون أكثر من ٧٠٠ ألف فلاح تعاونى فى جمهورية تشيكوسلوفاكيا ، وقد بحث هذا المؤتمر الأسلوب الأمثل لتطوير الانتاج الزراعى كما وبحث المؤتمر أهم المسائل المتعلقة بالحياة داخل التعاونيات ، وأقر قانونا حول التعاونيات الزراعية ، آخذا بعين الاعتبار مشاكل التعاونيات الزراعية فى ظروف تطورها على أساس تعميق التمركز والتخصص للانتاج الزراعى ، وذلك عن طريق تطوير مختلف أشكال التعاون الأفقى والرأسى فيما بين التعاونيات وبين المزارع الحكومية والمؤسسات الصناعية والزراعية .

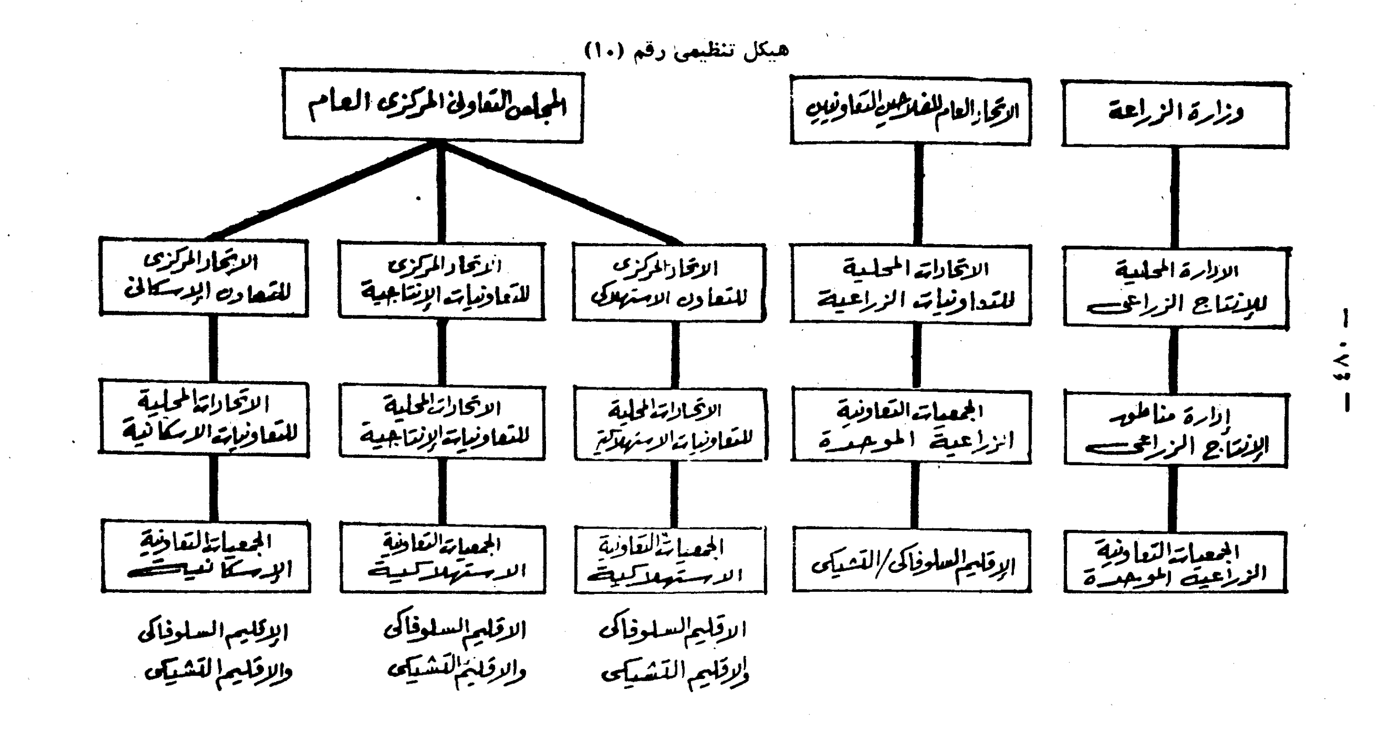
كما ويهمنا أن نوضح انه رغما من ان المجلس التعـــاونى المركزى العـــام يضم الاتحادات المركزية ، الاستهلاكية ، الانتاجية ، والاسكانية — وان وزارة الزراعة والاتحـاد العـام للفلاحين يهتمون مباشرة بالجمعيـات التعاونية الزراعية الموحدة ، الا أنه يوجد بين اتحاد الفلاحين التعاونيين ، والمجلس التعاونى المركزى العام اتصالات على مستوى الادارة الاستشارية لتبـادل المعلومات ، والنصـح والارشاد فى جميع المشكلات التى قد تعترض الاتحاد العام للفلاحين نظرا لحداثة تكوينه .

هيكل تنظيمي رقم (٩)

الهيكل التنظيمي للمجلس المركزي لتعاونيات الإسكان



هيكل تنظيمى رقم (١٠)



المؤتمر العــام للمجلس المركزى

يعقد المجلس المركزى للتعاونيــات فى تشيكوسلوفاكيــا مؤتمرا سنويا عاما يضم ممثلين للجمعية العمومية للاتحادات المركزية للتعاون الاستهلاكى والانتاجى والاسكانى ويتضمن هــذا التمثيل مندوبين عن الاتحادات من تمثيل الاقليم السلوفاكى والاقليم التشيكى .

وينتهز المجلس فرصــة المؤتمر ليقوم ببحوث ودراسات تقييمية عن مدى اسهام المجلس المركزى فى دفع النشاط التعاونى الى الأمام من سنة الى أخرى وكذلك يقوم بتقييم لكافــة الانجازات التى أتمتها قطاعــات التعــاون المختلفة ســواء أكانت استهلاكية أو انتاجيــة أو اسكانيــة . وذلك فى ضــوء المهام التى حــددت فى المؤتمرات السابقة ، ويهتم المجلس المركزى على وجه الخصوص بتعميق وتوثيق العلاقات التعاونية بين التعاونيات التشيكية والسلوفاكية وبين مختلف فروع النشــاط التعاونى فى الجمهوريــة ، كما يهتم بتحقيق تطور أساليب الادارة بما يحقق مسايرتها للمتطلبات العصر ... كل هذا فى اطار من الرقابــة الفعالة والثورة التدريبيــة الشاملة التى تهتم بالكوادر التعاونية بما يحقق معدلات أعلى فى الارتفاع بانتاجية العمل.

وقد أوضحت التقارير والاحصائيــات أن الحركــة التعاونيــة الاستهلاكية استطاعت أن تصل بخدماتها الى القرى وكذلك أوضحت النمو الايجابى للخدمات التى تقوم بها التعاونيــات الانتاجيــة ، وكذلك أوضحت الأرقام أن تعاونيات الاســكان استطاعت أن تقوم بتوفير شقق الاســكان لأكثر من مائة ألف عائلة .. هــذا بالاضافة الى ما قامت به المنظمات التعاونيــة المسئولة من تصــدير واستيراد للبضــائع والمنتجات .

وحتى نلقى ضوءا على بعض المهام التى يحددها المجلس المركزى للتعاونيات عن طريـــق مؤتمره العام ، نقتبس فيما يلى بعض هـــذه المهام من بين ما حدده المؤتمر الثـــامن للمجلس المركزى للتعاونيـــات الذى عقد فيما بين ٦ ، ٨ ابريل عام ١٩٧٨ •

(أ) ضمان انجاز جميع المهام التى حددتها مؤتمرات الاتحادات الوطنية النوعية للتعاونيات الاســـتهلاكية والانتاجيـــة وبناء المساكن والتى انعقدت خلال العام السابق وهو عام ١٩٧٧ •

(ب) ربط مصالح واحتياجات التعاونيات بمصـــالح واحتياجات تطور جمهورية تشيكوسلوفاكيا •

(جـ) مراجعة نوعية العمل ومدى فاعليته بالنسبة لمجمل النشاط الاقتصادى للتعاونية فى ضوء التقييم العلمى المستمد من نتائج العمل على أن يتسم هذا التقييم بطابع النقد وبروح تعاونية •

(د) ينبغى التعرف على احتياجات القوى العاملة والتى تمكنها من حسن ادائها لخدماتها واعتبار تلبية هذه الاحتياجات على جـــانب كبير من الأهمية واعطائها الأولوية حتى يمكن أن تســـهم فى انجـــاز المهام الموكولة اليها بأعلى قدر من الكفاءة •

(هـ) تحسين وتطوير نظام الادارة المبرمجة بصـــورة تنسجم مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعيـــة للتعاون ؛ وتوسيع استخدام نتائج العلوم والتكنولوجيا بصورة مستمرة فى الأعمـــال الاداريـــة والتجارة والانتاج والخدمات •

(و) الاهتمام بتدعيم المراكز المالية للتعاونيات عن طريق تكوين الاحتياطيات اللازمة والاستفادة من هذه الاحتياطيات لتدعيم الطاقات الانتاجية والاداريـــة وتنظيم العمـــل بحيث يمكن تحقيق الاستفادة المثلى فى حدود فترات العمل المحددة •

(ز) أعطاء أهمية خاصة للاستثمارات فى البناء على أن تتضمن هذه الأهمية الرعاية والرقابة منذ بداية المشروع وحتى الانتهاء من اتمامه على أن يتم كل ذلك فى اطار النوعية الجيدة والوفورات فى النفقات والزمن المحـــدد •

(ح) السعى لتحقيق الاستقرار الوظيفى للكادر التعـــاونى ، وضمان الارتفاع بمستواه الثقافى والمهنى بصـــورة منتظمة مع الأخذ فى الاعتبار أن هذا الكادر الوظيفى سيتحمل مزيدا من الأعبـــاء من عام لآخر الأمر الذى يتطلب تحقيق نظـــام أمثل للتربية فى المنظمات التعاونية تأخذ فى حسبانها احتياجات المستقبل •

(ط) الاستفادة القصوى من الحوافز المعنوية مع تكريم العمال الذين استمروا فى عملهم التعاونى لســـنوات طويلة مع الأخـــذ فى الاعتبار ما قدموه من نتائج ، كما ينبغى اعطـــاء أكبر قدر ممكن من الحوافز والتكريم لهؤلاء العمال الذين قدموا نتائج بارزة •

(ك) توفير الملائمـــة لعمل النســـاء وتطوير نشـــاطهن العملى والاجتماعى بما يتناسب مع أوضـــاعهن وظروفهن الاجتماعيـــة ، على أن يدخل فى نطاق هـــذا التطوير اسهام النساء مع الرجال فى بناء دور الحضانة ورياض الأطفال ، واستخدام الأجهزة التى تخفف أعباء عمـــل المرأة •

(ل) الاسهام فى تطوير التربية البدنية والرياضـــية للاستفادة من أوقات الفراغ بصـــورة ايجابية ومثمرة ، والحرص على أن تتوازن التنمية البدنية مع التنمية الثقافية وتنمية القدرات والمواهب لكافـــة المستويات فى البنيان التعاونى ابتداءا من القاعدة حتى قمة الهرم •

الأرقام والنشاط التعاونى الزراعى :

توضح البيانات المنشـــورة عن عام ١٩٧٦ أن عدد الجمعيـــات

الموحدة فى جمهورية تشيكوسلوفاكيا وصل الى ٢٠٩٧ جمعيـة موحدة يوجد فى الاقليم التشيكى منها ١٣٧٢ جمعية ويوجـد فى الاقليـم السلوفاكى ٧٢٥ جمعية ويندرج فى هذه الجمعيات ٩٤٨ر١٤٣ عضوا وعدد الأعضاء فى الأقليم التشـيكى يبلغ ٦١٣ر٧٥٨ وفى الاقليـم السـلفاكى ٣٣٤ر٣٨٥ عضـوا كما وان الدراسـة التحليلية توضح أن هنـاك زيادة اجماليـة فى عـدد الأعضـاء تبلـغ نسبتهـا ٦ر١٪ حـيث أن عـدد الأعضـاء فى عـام ١٩٧٥ كـان يبـلغ ٩٣٢ر٨٧٥ عضـوا .. أمـا فيما يتعـلق بالزيـادة النسـبية فى الاقليمين فانهـا فيما يتعلق بالاقليم التشـيكى نجـد انهـا زادت بنسبة ٨ر١٪ حيث أن عدد الأعضـاء فى عـام ١٩٧٥ فى الاقليم التشيكى كان يبلغ ٦٠٢ر٨٠٩ عضـوا .. أما فيما يتعلق بالاقليم السلوفاكى . فأنه حقق نقصا فى عدد الأعضاء تبلغ نسبته ٤ر٠٪ ، حيث أن عدد الأعضـاء تناقص عن العام السابق . حيث كان عـدد الأعضـاء ٣٣٠ر٠٦٦ عضـوا .

ولعله من الأهمية بمكان أن نوضح أن التعاونيات الزراعيـة فى تشيكوسـلوفاكيا تقوم بمقتضـيات التنظيم والاسـتغلال الزراعى الـ ٦٧٪ من مجموع الأراضى الصـالحة للزراعـة فى الجمهوريـة التشيكية ، وهى تتبع كافة الأساليب العلمية فى كافة مراحل هـذا الاستغلال سـواء فيما يتعلق بتهيئـة البرنامج الانتاجى أو القدرة الانتاجية أو المواد الأولية . الى غير ذلك فيما ينبغى توافره لتحقيق التخطيط السليم للاحتياجات الفعلية لكل جمعية حتى يمكنها أن تحقق المسئوليات الموكولة اليها دون أية عوائق الا تلكم العوائق التى تتعرض لها نتيجة للكوارث أو غير الطبيعية .

الارقام والنشاط التعاونى الاستهلاكى :

ويتضح من البيانات التى نشرها المجلس المركزى للتعاونيـات عن نشاط مختلف التعاونيات أنها تسير فى اضطراد مستمر فمثـلا

توضح الأرقام المنشورة عن التعاون الاستهلاكي فى عام ١٩٧٦ أن مجموع عدد الجمعيات الاستهلاكية فى جمهورية تشيكوسلوفاكيا بلغ ١١٠ جمعية يوجد منها ٧٤ جمعية فى الاقليم التشيكى و ٣٦ جمعية فى الاقليم السلوفاكى • ومجموع عدد الأعضاء المندرج فى هذه الجمعيات بلغ ٢٫٢٤٩٫٦٦٠ أى بزيادة نسبية قدر[illegible]٪ عن العام السابق عام ١٩٧٥ حيث كان يبلغ مجموع عدد الأعضاء ٢٫٢٢٠٫٤٠٧ ••• كما وصل رقم معاملات هذه الجمعيات ٥٦٧٤٠ مليون كرونا فى عام ١٩٧٦ أى بزيادة نسبية قدرها ٥٫٤٪ عن العام السابق حيث كانت قيمة المعاملات ٥٤٠٠٠ مليون كرون •

الجدير بالذكر أن التعاونيات الاستهلاكية تملك عددا كبيرا من المحلات المنتشرة فى شتى الأنحاء وقد بلغ عدد هذه المحلات فى عام ١٩٧٦ حسب الاحصاء الأخير ٢٧٫٧٠٨ محلا ••• كما كان عدد المطاعم التى تتملكها التعاونيات الاستهلاكية فى هذا العام ١٤٦٫٦٢٣ مطعما • هذا بالاضافة الى المنشآت السياحية والتى منها الفنادق التى بلغ عددها ٨٦٨ فندقا يوجد منها فى الاقليم التشيكى ٧٤٠ فندقا وفى الاقليم السلوفاكى ١٢٨ فندقا وتحتوى هذه الفنادق على ٢٩٫٥١٦ سريرا •

الأرقام والنشاط التعاونى الانتاجى :

يتبين من الأرقام التى توضح النشاط الانتاجى فى جمهورية تشيكوسلوفاكيا وفقا للاحصائيات الصادرة عن العام ١٩٧٦ أن عدد التعاونيات الانتاجية ٤٣٠ جمعية يوجد منها فى الاقليم التشيكى ٣٢٢ جمعية وفى الاقليم السلوفاكى ١٠٨ جمعية ويندرج فى عضوية هذه الجمعيات ١٨٣٫٦٤٢ عضوا • وأن رقم معاملات هذه الجمعيات وصل الى ١٨١٠٥ مليون كرونا كان ما يخص الاقليم التشيكى منها

١٣٠٧٩ مليــون كرونا وما يخــص الأقليم الســلوفاكى هو ٥٠٢٦ مليــون كرونا أى بزيــادة اجمالية عن العــام السابق قدرها ٣ر٥٪ حيث أن القيمة الاجمالية للمعاملات عن عام ١٩٧٥ بلغت ١٧١٨٧ مليون كرونا ... كما أن الدراسات التحليلية توضح أن الاقليم السلوفاكى حقق زيادة نسبية كبيرة حيث أن قيمــة اجمالى معاملاته عام ١٩٧٦ بلغت ٥٠٢٦ مليون كرونا فى حين أن قيمة هذه المعاملات عن العام السابق بلغت ٤٦٨١ أى بزيــادة نسبية قدرهــا ٧ر٤٪ أما الاقليم السلوفاكى فان الزيــادة النسبية بلغت ٦ر٤٪ فقط حيث أن قيمــة معاملات هــذا الاقليم عن عام ١٩٧٦ بلغت ١٣٠٧٩ بينما كانت عن العام السابق ١٢٥٠٦ .

ويهمنا أن نوضح أن الحركة التعاونية الانتاجية التشيكوسلوفاكية تهتم بالدرجة الأولى عند وضع خطتها الانتاجية على أساس انتــاج تلك السلع التى يكون عليها طلب أكثر من غيرها . كما وتهتم أيضــا بالبحث عن انتاج سلع جديدة يرغب فيها المستهلكون . هذا بالاضافة الى تحسين نوعية المنتجات السابقة وخفض تكلفة انتاجها .

الأرقام والنشاط التعاونى الاسكانى :

توضح الأرقام المنشورة عن عام ١٩٧٦ أن عدد الجمعيات التعاونية الاسكانية فى جمهورية تشيكوسلوفاكيا بلغ ٩٠٧ جمعية ينتمى الى الاقليم التشيكى منها ٧٤٧ جمعية والى الاقليم السلوفاكى ١٦٠ جمعية كما ويندرج فى عضــوية هــذه الجمعيات ٥٢٧ر٨٣٥ عضــوا وعدد الأعضــاء فى الاقليم التشيكى يبلغ ٢٧٩ر٦٥٧ عضــوا وينتمى الى الاقليم السلوفاكى ٢٤٨ر٢٢٨ عضــوا . أما الدراســات التحليليــة فانها توضح أن الزيادة الاجمالية النسبية قد بلغت ٢ر١٪ عن عــدد الأعضــاء فى العام الســابق حيث كان عدد الأعضــاء ٩٠٢ر٨٧٦ ، أما الدراســات التحليلية الفرعيــة توضــح أن الاقليم السلوفاكى

بلغت النسبة المئوية للزيادة فى عدد الأعضاء نسبة قدرها ٤٪ حيث أن عدد الأعضاء فى العام السابق كان ٢١٩ر٣٩١ عضوا •

ويهمنا أن نوضح أن تشيكوسلوفاكيا تهتم اهتماما كبيرا بقطاع الاسكان بصفة عامة ومعدل التنمية فى قطاع التعاون الاسكانى بصفة خاصة حيث أن تشيكوسلوفاكيا كما أوضحنا من قبل قد منيت بخسارة فادحة فيما يتعلق بثروتها السكنية قدرت بما يزيد على ٦ الآلاف مليون كرونا ، نتيجة لخسائر الحرب العالمية الثانية ؛ الأمر الذى وجدت الدولة نفسها فى وضع يتطلب التدخل على نطاق واسع ، غير أن الشعب التشيكى يعتز بجهود التعاون الاسكانى حيث أنه كان المصدر الرئيسى للبناء خلال السنوات الأولى وما زال حتى اليوم يحمل لواء الصدارة فى التنمية السكنية ويكفى دليلا على ذلك ما أوضحته الأرقام التى عرضها المؤتمر العام للمجلس المركزى التعاونى فى ابريل عام ١٩٧٨ حيث أوضح كما أسلفنا أنه خلال جهود تعاونيات الاسكان فى العام السابق أمكن تحقيق زيادة فى عدد المساكن تستوعب مائة ألف عائلة •

عام ١٩٧٨ والمنظمة التعاونية الموحدة : Unicoop

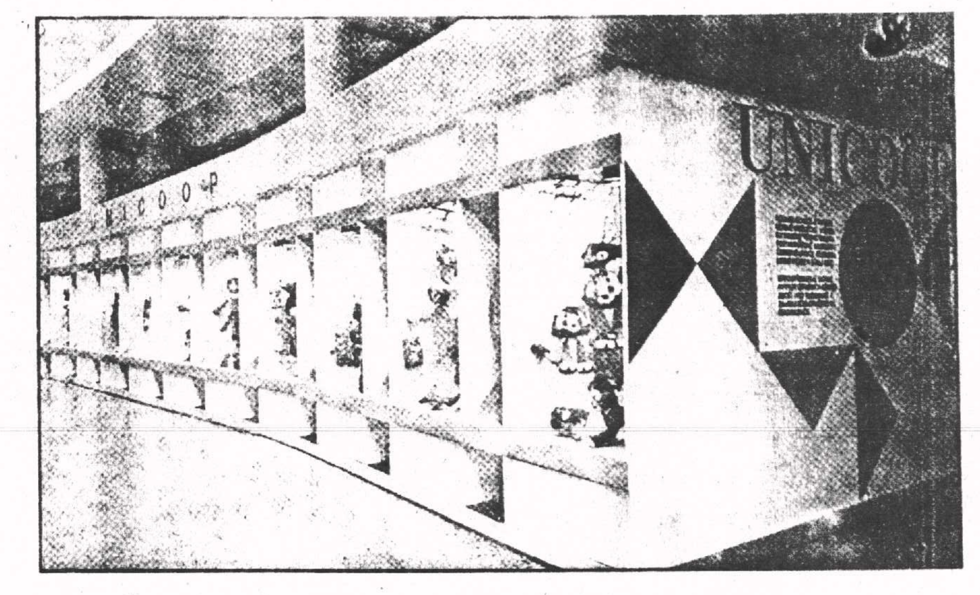
تعتز الحركة التعاونية فى تشيكوسلوفاكيا بأنها أقامت منظمة تعاونية كبيرة من أجل القيام بمقتضيات الاستيراد والتصدير للحركة التعاونية بأسرها ، وأن هذه المنظمة احتفلت هذا العام ١٩٧٨ بمرور عشرين عاما على انشائها • ورغما عن أن الدولة فى تشيكوسلوفاكيا تحتكر وظائف الاستيراد والتصدير ، الا أن قوة النظام التعاونى ونزاهته وأمانته وكفاءته مكنت له بأن يحتل جانبا هاما فى وظائف الاستيراد والتصدير وفقا للمبادىء التعاونية وفى حدود الاطار العام الاقتصادى الذى تحدده الدولة ، هذا الجانب الهام من الاستيراد

والتصدير تقوم به هـذه المنظمة التى يطلق عليها المنظمة التعاونيـة الموحدة • وتقوم هذه المنظمـة التعاونية الكبيرة بكافـة الخـدمات التسـويقية التى تتطلبها احتياجات التصدير والاستيراد لجميع قطاعات التعـاون فى تشيكوسلوفاكيا ، كما وأن خـدماتها ليست قاصرة على قطاعات التعاون فقط ، بل تمتد خدماتها أيضـا الى تسويق وتصدير بعض السلع المحلية الى الخارج ، اذا كان الذى يطلب هـذه السلع أحد المنشآت التعاونية فى الخـارج • كما وأن هـذه المنظمة تقوم بمهمة استيراد السلع من المنظمات التعـاونية فى الخارج • تلبيـة لحاجـة المنشآت فى تشيكوسلوفاكيا ، سواء أكانت هـذه المنشآت تعاونية أو منشـآت تملكها الدولة ، أى أن القاعدة التى وضعتهـا المنظمة لنفسها لتحقيق المعاملات ••• هى أنه ينبغى أن يكون هنـاك دائما طرفا تعاونيا فى الداخل أو الخـارج •

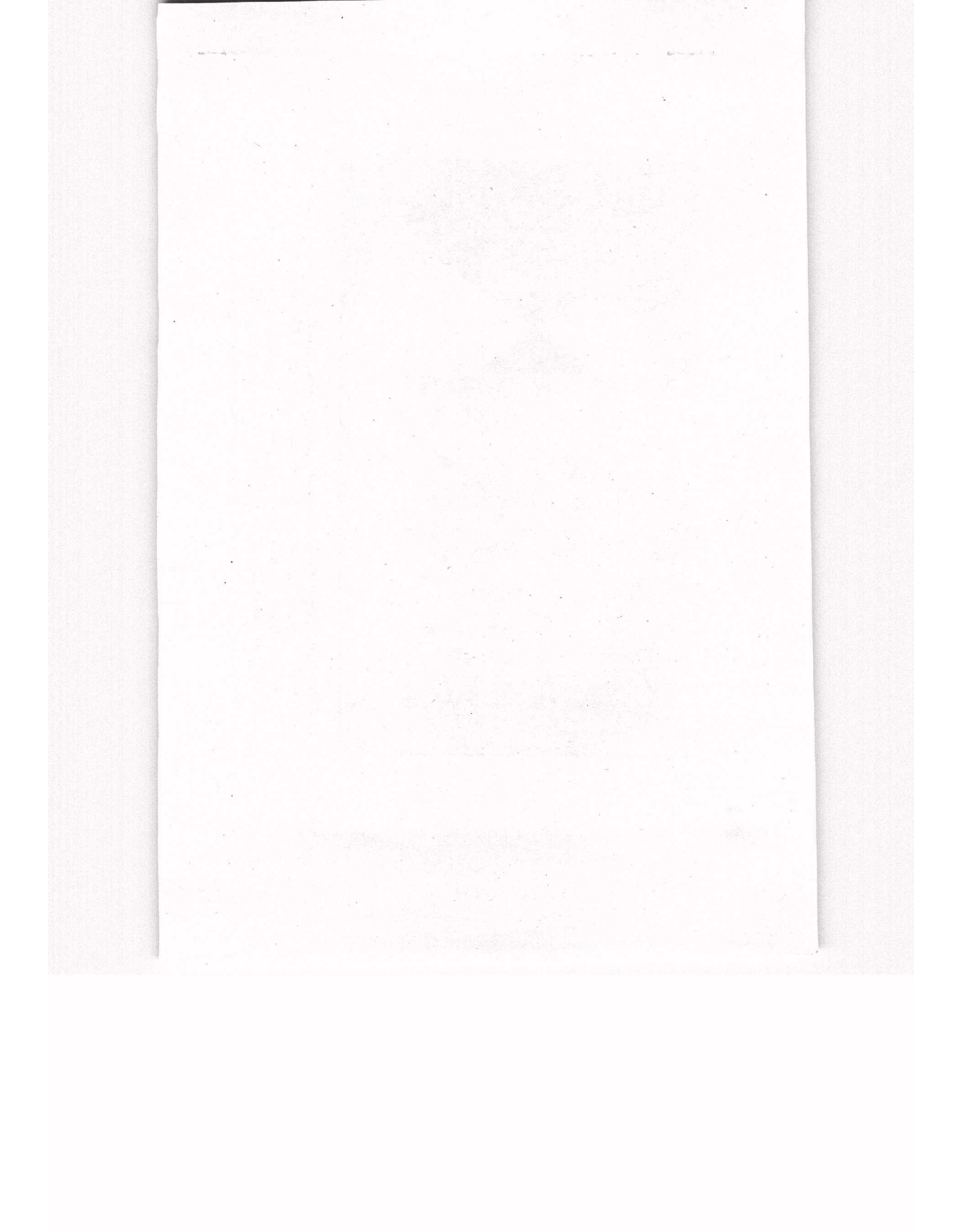
The only Condition is that there must always be a Cooperative Partner on one or the other side

ولكن أرقام المعاملات توضح أن المصادر التعاونية تستوعب أكثر من ٩٠٪ من اجمـالى قيمة المعاملات • وأن هـذه المنظمـة الكبيرة تتعامـل مع أكثر من خمسين دولة فى شتى أنحـاء العـالم ، وأن ثلثى اجمالى قيمة المعاملات يتحقق من التعامل مع المنشآت التعاونية فى الدول الاشتراكية بوجه عام ، وروسـيا بوجه خاص • والسبب فى هذا رأيهم أنه يمـكن عقد الصفقات التجاريـة وفقا لاتفاقيـات طويلة الأمـد ، الأمر الذى يحقق الاستقرار فى التعـامل ، ويعطى فسحة من الوقت للاستعداد الدائم لاحتياجات المستقبل •

ومن الناحية الأخرى ، فان هذه المنظمة التعاونية الكبيرة تشكو من التعامل مع الدول الرأسـمالية ، وحجتها فى ذلك أن مثل هـذا التعامل يتسم بطابع عـدم الثبـات Instability ، والسبب فى



توضح هذه الصورة جانب من المبنى الكبير « للمنظمة التعاونية الموحدة Unicoop » التي تقوم بمهام الاستيراد والتصدير للحركة التعاونية وشهدت هذه المنظمة في هذا العام مرور ثلاثين عاما على ميلادها كما تعد نفسها للاسهام في عام الطفولة العالمي الذي قررته الأمم المتحدة عام ١٩٧٩ والصورة توضح احد الأجنحة التي تبرز هذا الاستعداد .



ذلك يرجع من وجهة نظر المنظمة الى القيود والمعوقات التى تضعها حكومات الدول الرأسمالية على العلاقات الاقتصادية الخارجية مع الدول الاشتراكية ، وأن هذه القيود تتسم بطابع التفرقة فى المعاملة discriminatory character

وعلى أية حال فان الاحصائيات توضح أن الاستيراد هو الذى يلعب دورا على جانب كبير من الأهمية فى نشاط هذه المنظمة الكبيرة ، وهذا راجع الى احتياجات التنظيمات التعاونية الاستهلاكية ، وما تمتلكه من شبكة واسعة من المطاعم والفنادق ، وكذلك احتياجات الجمعيات التعاونية للانتاج ، وأن نسبة ما تستورده هذه المنظمة يبلغ تقريبا ٩٪ من مجموع استيراد المواد الغذائية والسلع الاستهلاكية فى تشيكوسلوفاكيا ، وقد وضعت خطة هذا العام لتحقيقها فى العام القادم تستهدف زيادة هذه النسبة فيما بين ٩ر٤٪ ، ٣ر٨٪ ، والمسئولين عن هذه المنظمة يعتزون بما حققته هذه الجمعية ، وأنها تمتلك المنشآت الشامخة ، وتستخدم الحاسبات الالكترونية فى ادارتها ، وأنهم واثقون من اضطرادهم المستمر . ومن قدرتهم على تحقيق أهدافهم فى المستقبل ، مثلما حققوا ذلك فى الأعوام الماضية .

مراجع البحث الخاص بتطور التنظيم التعاونى فى تشيكوسلوفاكيا

توضيح :

آثارنا فيما يتعلق بالبحث الخاص عن تطور التنظيم التعاونى فى تشيكوسلوفاكيا أن نعرضه بأسلوب يتميز عن عرض بريطانيا ، وأن نورد مراجعة فى نهاية البحث وذلك تبسيطا على الباحثين عند الاطلاع ، وتحقيقا للنظرة التكاملية عند قراءة الموضوع ودراسته .

وفيما يلى نورد المراجع وفقا لتسلسل أرقام ورودها فى متن البحث .

١ — The Co-operative Movement in the Czechoslovak Socialist Republic, Central Co-operative Council, 1962,

٢ — Information Bulletin, Central Co-operative Council, No 6/1972.

٣ — The World Co-operative Movement, by Margaret Digby Hutchivson's University Library, p. 53.

٤ — عاشت تشيكوسلوفاكيا الفترة ما بين عام ١٩٣٩ و ١٩٤٥ تحت نير الاحتلال النازى الذى جردها من جميع مقومات الاستقلال ، هذا بالاضافة الى الآلاف من المواطنين الذين فقدهم الشعب التشيكى فى سجون ومعسكرات الاعتقال النازية . وفى عام ١٩٤٥ بدء أمل جديد أمام الشعب ؛ اذ تم فى هذا العام اندحار الجيش النازى ، وأمكن نتيجة لذلك توحيد الفئتين الرئيسيتين المكونتين للشعب ، وهما التشيك والسلوفاك .

— اتجهت الحركة الاشتراكية فى تشيكوسلوفاكيا نحو تقوية الحركة التعاونية ، كمنظمات اجتماعية تقوم بدور بارز فى التأثير على قطاعات واسعة من السكان خارج حدود عضويتها ، اذ أن ما تقوم به من نشاط اقتصادى أو توعية سياسية أو تثقيف ذاتى للأعضاء ينعكس أثره أيضا على البيئة التى توجد بها التعاونية ولذلك فان هناك اجماع بأن التعاونيات بمشاركتها

في (الجبهة الوطنية) قد قامت بتوجيه مؤثر وفعال في الحياة الاقتصادية والسياسية في نفس الوقت •

نرجو التكرم بالرجوع الى ما يلي :

The Co-Co-operative Village, by M. Moulis, Central Co-operative Council, Prague, 1963. p. 24-36.

Model Statutes for Unified Agricultural Co-operatives, Government repunt, April, 1964.

Czechoslovak Agricultural Co-operatives by Dr. Ing. L. Spirk, Central Co-operative Council, Prague, 1966 p. 63-66.

The Co-operative Movement in Socialist Czechoslovokia, Published by, Central Co-operative Council, Prague, 1967. p. 21-24.

٧ – يهمنا أن نوضح أن وزارة الزراعة في تشيكوسلوفاكيا هي التي تتـــولى مهمة توجيه تطور الاقتصاد الزراعي عموما ، ويتولى مجلس استشاري خاص مهمته بمساعدة وزارة الزراعة فيما يخص علاقتها بالتعـــاونيات الموحدة ، وهي هيئـة مساعدة تتشـكل من ممثلي التعاونيات .

ولا تتحد التعاونيات الزراعية الموحدة في منظمات منطقية أو اقليمية . ولـكنها تعقد بصفة منتظمة مؤتمـرا يحضره ممثلي التعـاونيات الموحـدة ، تبحث فيه مشــاكلها واتجاهاتها في المستقبل • وقد ظل الأمر كذلك حتى أبريل عام ١٩٧٢ ، حيث تشكل الاتحاد العام للتعاونيين الفلاحين كقمة البنيان التعاوني الزراعي ، وهو يتعاون الآن مع وزارة الزراعة لما فيه صـالح التعاونيات الزراعية والاقتصاد القومي •

٨ ـ لعل من المناسب أن نوضح آن التعاونيات الزراعية الموحـدة كانت تهتم اهتماما كبيرا بتدعيم مراكزها الاقتصادية . فمثـلا طبقا لقوانينها النظاميه . لها أن تخصص رصيد لتحسين المركز المالى . ويستخدم هذا الرصيد لتمويل الاستثمارات الجديدة . والعمل على تحسين وتطوير اقتصاد التعاونية ، وكذلك احتياطى (البذور والنبـاتات) يحتفظ فيه بالبـــذور اللازمة للدورة الزراعية التعاونية . بينما يوضع قسم من العلف اللازم لتغذية الحيـوانات فى الفترة المقبلة فى (رصـيد العلف) ، وكذلك (رصيد الفسان) الذى يجنب لمقابلة احتمالات الخسارة التى قد تتعرض لها الحاصلات الزراعية .. الى غير ذلك من الرصد التى يسـتعان بها فى نشـاط الجمعية كالجـوانب التثقيفية والترويحية .

٩ ـ Social and Cultural Conditions in the Czechoslovak Unified Agricultural Co-operatives, Co-authors M. Trnka and V. Hach. Ministry of Agricultural & Food, 1967, p. 22-23.

١٠ ـ عقد فى مدينة « نيترا » السلوفاكية فى ١١ أبريل عام ١٩٦٩ مؤتمرا بمناسبة الذكرى العشرين لاعادة تنظيم الحركة التعاونية على أسس اشتراكية . أوضح فيه وزير الزراعة والتغـذية فى الحـكومة السلوفاكية المهنـدس « يانوفيتش » أن تمركز الانتاج ، وادخال التكنيك العصرى قد مكنا من زيادة انتاجية العمل فى الانتاج الزراعى الأولى بنسبة ٣٦٠٪ . وذلك مقارنا بالمستوى الذى كان عليه قبل الحرب . كما أوضح أن الفـرد الواحد من العاملين فى الزراعة ينتج من الأغذية ما يسد حاجة عشرة مواطنين بينما كان الفرد ينتج فى عام ١٩٣٦ ما يـكفى

لثلاثة مواطنين فقط .. وقد بلغ دخل الفرد للفلاح التعاونى عام ١٩٦٨ ــ ١٤١٣ كورونا ، وهــذا الرقم يعــادل أكثر من ٩٠٪ من مستوى الاجور فى الصناعة .

نرجو التكرم بالرجوع الى :

Information Bulletin — Central Co-operative Council, May No 5/1969.

١١ — Czechoslovak Consumer Co-operatives by A. Tonak and V. Sorm, Central Co-operative Council, Prague 1966.

١٢ — لعل من أهم الوسائل التى اتبعتها تشيكوسلوفاكيا فى الارتفاع بمستوى الخدمة هو نظامها التدريبى والتعليمى فيما يتعلق بالقوى العاملة التى تخدم فى شتى القطاعات ، اذ أنها أهتمت بالتأهيل المهنى الذى يتم بالاتفاق مع وزارة التربية والتعليم ــ ولمزيد من التفصيل نرجو التكرم بالرجوع الى :

System of Education and Training of Officials and Workers in Consumer, Producer and Mousing Co-operatives, Central Co-operative Council, Prague 1970.

١٣ — Women in the Czechoslovak Co-operative Movement, by Marta Buresova, Central Co-operative Council, Prague, 1966.

١٤ — لمعرفة الجهود التى توضع من أجل اشراك الجماهير بصفة عامة، والعاملين فى شتى قطاعات الاقتصــاد القومى بصفة خاصــة ، نرجو الرجوع الى :

New Trends in Czechoslovak Economics — Booklet N 8, Prague, December 1969.

Planning as a Modern Principle of Management of the National Economy by Alois Tonak, Central Co-operative Council, Prague 1967.

أما فيما يتعلق بالأسلوب العملى الذى تتم به وضع الخطط فى التعاونيات فنرجو التكرم بالرجوع الى ص٩٥ و ٩٦ من هذا البحث ، حيث أوردنا الأسلوب العلمى الذى يتم بموجبه وضع الخطط فى التعاونيات الانتاجية على سبيل المثال .

١٥ — Rules of People's Consumer Co-operative Society in Czechoslovakia, Central Co-operative Council, Prague 1965.

١٦ — نرجو التكرم بالرجوع الى :

A Producer Co-operatives in Czechoslovakia, By S. Tirick, Published by Central Co-operative Council, Prague, 1962. p. 20—31.

Czechoslovakia Producer Co-operative, by Dr. S Tirik, Published by Central Co-operative Council, Prague, 1966, p. 5—26.

The Co-operative Movement in Socialist Czechoslovakia Published by Central Co-operative Council, Prague, 1967. p. 41—58.

١٧ — فمثلا تقوم تعاونية « ايفرا » بانتاج لعب الأطفال ، وهى فى ذلك تعمل على تطوير اللعب باستمرار لاسعاد الأطفال ، مع ملاحظة أن التطوير يتناسب دائما مع أعمار الأطفال ومداركهم. كما وتقوم بنشاط ملحوظ فى مجال تصليح الآلات الموسيقية ، وذلك لأن كثيرا من اللعب تحتاج الى مهارة المتخصصين فى الآلات الموسيقية . وكذلك مثلا نجد « تعاونية سولونا » التى

تقع فى مدينة براغ تشتهر بالابداع والابتكار المستمرين فى مجال « الحلى » اذ أن متوسط ما تبتكره سنويا يتراوح مابين ٤٠ الى ٥٠ طرازا جديدا من الحلى الذهبية والفضية • وتتناسق أشكال الخواتم والحلى النسائية الأخرى مع أحسن أنواع « الموده العالمية » بالاضافة الى الانتاج الخاص الذى تتميز به مدينة براغ •

ولمعرفة مزيد من المعلومات فى هذا الموضوع يرجع الى :

Folk Art Production in the Czechoslovak Co-operative Movement, by Co-authors V. Parma and E. Parmer, Central Co-operative Council, Prague, 1967.

١٨ ــ لمعرفة جهود الدولة نحو العاجزين ، نرجو التكرم بالرجوع الى :

The Right to work of the Physically Handi capped, The Czechoslovak Co-operator N 2, Volume 1968.

Disabled Persons, Co-operatives in Czechoslovakia Co-authors, Dr. R. Tyle, M. Zeimmet and Dr. B. Holatkova, Central Co-operative Council, Prague, 1968.

١٩ ــ Rules of a Producer Co-operative Society in Czechoslovakia Central Co-operative Council, Prague 1963.

٢٠ ــ Mobile Co-operative Shops in, Czechoslovakia, by Ladislave Janula, Central Co-operative Council, Prague 1967.

٢١ ــ لمعرفة اقتصاديات المجتمع التشيكى وتطوره ، نرجو التكرم بالرجوع الى :

The Economy by Tiri, Serkera, Published by Orbis, Prague, 1966.

٢٢ ــ نرجو التكرم بالرجوع الى :

The Co-operative Movement in Socialist Czechoslovakia, Published by Central Co-operative Council, Prague, 1967.

The Czechoslovak Co-operative Achievement, Central Co-operative Council, in Co-operation with the Czechoslovak Commission for UNESCO, Prague, 1965.

Twenty Years of Czechoslovak Co-operatives, by A. Sporka, Central Co-operative Council, Prague, 1965.

Co-operatives in Czechoslovakia by M. Moúlis & M. Vetvicka, Central Co-operative Council, Prague, 1965.

٢٣ ــ Model Rules of Bulding and Housing Co-operatives, Central Co-operative Council, Prague, 1965.

٢٤ ــ Information Bulletin, Central Co-operative Council, January N 2 1971.

٢٥ ــ Information Bulletin, Central Co-operative Council N 6 1972.

الفصل الرابع

إدارة النشاط التعاوني الإستهلاكي في رومانيا

التعـاون الاسـتهلاكى فى رومانيـا

بدأت الأفكار التعاونية تغزو رومانيا فى النصف الثانى من القرن الماضى ، حين شرع بعض المثقفين البارزين مثل أيون جيكا Ion Shica وأيون لانسـكو Ion Lonescu وبيترس • أورليـان Petro S. Aurlian وفيزاريون رومان Visarion Roman وكثير وغيرهم فى تعريف الرأى العام بهذه الأفكار وانشاء الجمعيات التعاونية الأولى التى تسـاعد أيضا على ظهورها روح التضامن والمساعدة المتبادلة التى سـادت بين أولئك الذين لاتتوافر لهم الوسائل والموارد لكنهم على اعتقـاد راسخ بقدرتهم على تحسين أحوال معيشتهم اذا حشدوا قواهم معا •

وظهرت الحركة التعاونية فى رومانيا فى المقام الأول كرد فعل من الفقراء ومتوسطى الحال ازاء المرابين الذين كانوا يسـتغلون الناس بلا رحمة ولذا كان التطور الأول هـو انشاء جمعيات الائتمان التى سميت « البنوك الشعبية » وقامت بدور بارز •

وقامت الجمعيات التعاونية الأولى فى المدن حيث كانت العـلاقات الرأسمالية أكثر نموا وازداد عـدد العمـال والحـرفيين وموظفى الحكومة •

وكانت أول جمعية تعاونية فى رومـانيا هى جمعية الادخـار والائتمان والمسـاعدات المسماه « انفراتيريا Infratîrea » (أى الاخوة) وأنشئت فى ٢٧ أكتوبر ١٨٥٥ فى برايلا Braila لعمـال السكة الحديد •

وفى ٢٤ أغسطس ١٨٥٨ أنشئت فى بوخارست جمعيـة اسمهـا « بيت المساعدة والضمان لعمال الطباعـة » التى حظيت بمسـاندة بعض المثقفين ذوى الأفـكار التقدمية مثل هيليـادى رادولسـكى Heliade Radulosce وسـيزار بولياك Cezar Boliac

وك • أ • روستى C.A. Rosetti وايون لانسكودى لابراد Ion Lonescu de la Brad وقد شغل الأخيران منصب رئيس الجمعية لبعض الوقت •

وأنشأ ب • س أورليان B.S.Aurlian جمعية الاقتصاد فى بوخارست عام ١٨٧٠ وجاء فى خطابه فى انعقاد الجمعية العمومية يوم ٤ يناير ١٨٧٢ « من بين الأشكال الأربعة للجمعيات التعاونية التى أدخلناها فى رومانيا نحن أعضاء جمعية الاقتصاد جمعيات الائتمان الشعبية فقد أزعجتنا تلك الزيادة الكبيرة فى الأعمال الربوية بالبلاد واضطررنا للبحث عن القروض من أجل الوفاء بحاجاتنا حتى تنقطع منا الأنفاس ومع ذلك نتعرض للاستغلال على يد أناس لايتقيدون بالقانون ويرغموننا على دفع فوائد ١٠٠٪ أو أكثر أحيانا (١) •

أما أول جمعية تعاونية فى رومانيا تجمع كافة سمات تعاونيات « روتشديل » أو على الأقل سماتها الأصلية فهى الجمعية الاستهلاكية « كونكورديا » Concordia التى أنشئت فى بوخارست يوم ١٦ أبريل ١٩٨٣ ، وقصد منها أولا أن تكون جمعية ائتمان لكن أورليان حث المؤسسين على أن تقوم بأعمال الاستهلاك ولو فى المرحلة الاولى لأن « انشاء جمعيات متعددة فى وقت واحد يعنى المخاطرة بعدم الوصول الى نتيجة » •

ثم أنشئت فى بوخارست عام ١٨٧٩ « جمعية عمال الأحذية » بغرض امداد أعضائها بالمواد اللازمة •

وفى هذه الفترة ظهرت أيضا التعاونيات الانتاجية الأولى وغيرها من التعاونيات وامتدت الجمعيات التعاونية فى البلاد الرومانية الى كافة نواحى الحياة الاقتصادية من ائتمان واستهلاك وانتاج ، ولم توجد فى ذلك الوقت حركة تعاونية حقيقية منظمة لكن البدايات التى

---

(١) ف • م • بواكيم V.M. Boachim الجمعيات التعاونية العشرية فى رومانيا .

ظهرت احتلت مكانة هامة فى تاريخ التعـاون ببلادنا اذا أخذنا فى الحسبان ظروف العصر وأحواله .

وتطورت العلاقات الرأسمالية فى ترنسلفانيا بأسرع مما فى سائر البلاد الرومانية مما أدى الى ايقاع الظلم بالعمـال وتعميق انفصال الجماهير الريفية وبالتالى ازدادت حاجة الناس للائتمان ، فظهرت الجمعيات التعـاونية كوسيلة لمكافحة العمليـات الربوية التى سادت الى درجة تدل عليها بيانات نشرت فى جريدة كانت تصدر عندئذ فى براسوف بتاريخ ١٩ أكتوبر ١٨٤٨ وجـاء فيها أن الفلاحين اضطروا الى دفع فوائد عن قروضهم تبلغ ٣٦٠٪ .

ومن سمات الجمعيات التعـاونية التى أنشئت فى ترنسلفانيا أنها قامت تبعا للقوميات وظلت تستخدم وقتا طويلا كأداة للفرقة .

وفى عام ١٩٥٢ أنشئت فى بستريتا Bistrita جمعية تعاونية صناعية للحرفيين السكسون على نمط الجمعية التعاونية الأولى التى أقامها فى ألمانيا شولزديليتش بين عامى ١٨٤٩ ، ١٨٥٣ .

وأنشئت أول جمعية تعاونية رومانية فى راسينارى Rasinari بمقاطعة سيبو Sibiu يـوم ٢٤ أبريل ١٨٦٧ أقامهـا المدرس فيزاريون رومان واسمها « جمعية الادخار والاقراض » وأقيمة خلال الخمس سنوات التالية ١٧ جمعية تعاونية أخرى ، فتألفت فى ناسود Nasaud عام ١٨٧٣ جمعية « أورورا » Aurora للاقراض والادخار ، ثم جمعية أخرى فى فلدرو ناسـود Feldru-Nasaud عام ١٨٧٨ وبلغ عـدد الجمعيـات ٢٢ جمعيـة عـام ١٩٠٠ تضم ٦١٤٦ عضوا .

ويرجع تباعد ظهور تعاونيات ترنسلفانيا وطبيعتها التنظيمية الى الأحوال القانونية غير المواتية التى أنشئت فى ظلها ومارست نشاطها بموجبها .

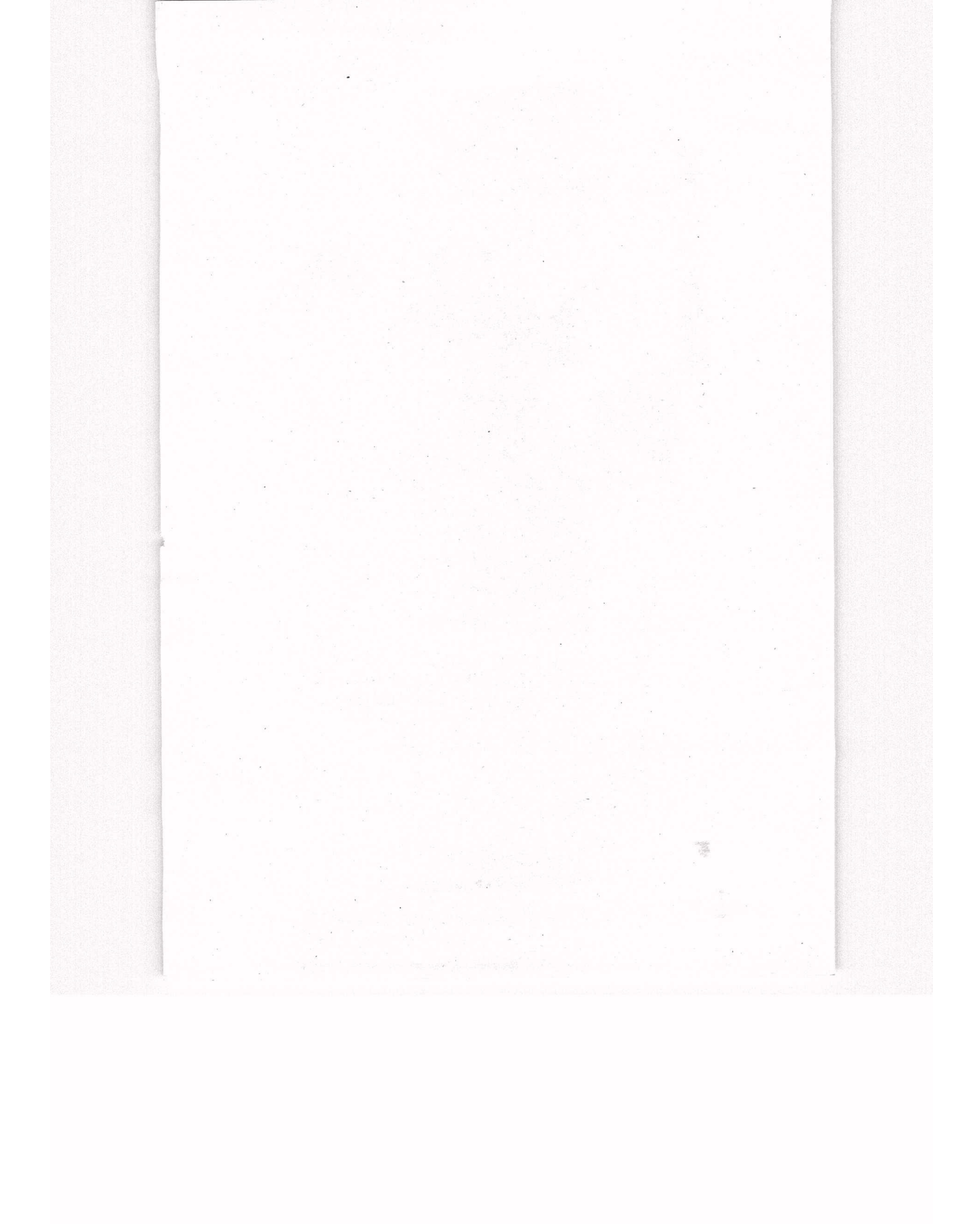
ومن أهم مراحل الحركة التعاونية العقد الأخير من القرن الماضى اذ فيه اشتدت حاجة الناس لاسيما جماهير الريف للائتمان تبعا لتطور العلاقات الرأسمالية فى الاقتصاد الرومانى وتحول الزراعة ذاتها واكتسابها الصفة الرأسمالية برغم البقايا الاقطاعية القومية التى استمرت .

ومما يميز التنظيمات التعاونية التى نشأت فى تلك الفترة أنها لم تكن تجارب منعزلة بل حلقات فى سلسلة أخذت تترابط وتتحد تدريجيا وبعد انشاء جمعية « رندونيكا » Rindunica عام ١٨٩١ فى أورزيسنت Urzicent بمقاطعة ظهرت عام ١٨٩٣ فى مونتنيا Montenia جمعيات « كرايمانول Ceraimanul فى بريازا Breaza بمقاطعة براهوفا Brahove وترمبيتا Trimbita فى جرجيتا Gherghita بمقاطعة براهوفا و « فراتيا » Fratia فى فوينستى Voinesti بمقاطعة دمبوفينا Dimbovita و « مالودى راسونا Rasona فى بزدياد Bezdead بمقاطعة دمبوفينا و « تارانول » Taranul فى بوسيواز Pucioasa بمقاطعة دمبوفينا و « ازفورول Isvorul فى ميكانستى Maicanesti بمقاطعة فرانسيا Vrancea ثم أنشئت ٩ جمعيات أخرى عام ١٨٩٥ وظهرت الى الوجود ١١ جمعية جديدة عام ١٨٩٨ .

وساعد على تطوير الحركة التعاونية فى القرى عوامل نذكر منها فى المقام الأول صدى ظهور الجمعيات التعاونية فى المدن والنتائج الطيبة التى وصلت اليها ، ويأتى بعد ذلك الدور الهام الذى قام به الرواد المعلمون ذوى الأفكار التقدمية الذين أقاموا الروابط بين التعاونيات فى البلاد الرومانية وبين تعاونيات ترنسلفانيا ، والواقع أن اهتمام المعلمين بالحركة التعاونية ظهرت فيما قبل ذلك العهد ، ففى عام ١٨٦٦ أنشأ أحد المعلمين وهو ك . دوبريسكو أرجس C. Dobrescu-arges جمعية ائتمان فى بلدته musetesti بمقاطعة أرجس Arges ثم جمعية استهلاكية ومما يذكر أنه قام بجهد بارز فى نشر الأفكار التعاونية بين الريفيين .



تم تبادل الزيارات مع الاتحاد التعاونى العام فى رومانيا والصورة توضح رئيس الاتحاد العام لرومانيا فى زيارة للدكتور/كمال حمدى أبو الخير بالمعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية .



ومما ينبغى الاشارة اليه أن الحركة التعاونية بدأت منذ عام ١٨٩٣ تتطور بطريقة منظمة وتوافق هذه السنة تاريخ انشاء الحزب الديموقراطى الاشتراكى لعمال رومانيا ورغم أنه لم تكن هناك أية علاقة مباشرة بين الحدثين فان البرنامج الذى طرح للتصويت أمام مؤتمر الحزب كان يتضمن اجراءات لتحسين أحوال الفلاحين منها بالتأكيد انشاء جمعيات تعاونية فى القرى •

وبدأت الحركة التعاونية عام ١٨٩٨ سبيلا جديدا ، فأخذ الحزب يدلى اهتماما متزايدا بأحوال سكان الريف بتأثير انتفاضات الفلاحين عامى ١٨٩٤ ، ١٨٩٦ وهكذا نشأت عدة نوادى اشتراكية فى القرى أسهمت رغم نشاطها المحدود فى اثارة روح الكفاح بين الفلاحين ضد الطبقات المستغلة •

لكن الحكومة اتخذت اجراءات قمعية لاعاقة التنظيم السياسى للفلاحين والى جانب ذلك عمد سبيفوهارت Spivu Haret وزير التعليم الى اتخاذ اجراءات قائمة على أسس اقتصادية هدفها اخراج الفلاحين من دائرة تأثير الأفكار التى تنشرها بينهم النوادى الريفيه الاشتراكية واجتذابهم لاهتمامات الأفكار الليبرالية التى تعتنقها الحكومة ، واستخدم فى ذلك أيضا الجمعيات التعاونية ووضعت ترتيبات لتدريب المدرسين على نشر الأراء التعاونية بين الريفيين وتنظيم المحاضرات والدروس واستخدام الصحافة وطبع النشرات ومنها « دليل انشاء وادارة البنوك الشعبية » •

وأدى كل ذلك الى زيادة سريعة فى عدد التعاونيات فيما بين عامى ١٨٩٩ ، ١٩٠٢ وماتلاهما من سنوات ، وبلغ عدد الجمعيات التعاونية ٧١١ جمعية فى أول سبتمبر ١٩٠٢ تضم ٥٩٨٤٤ عضوا •

وينبغى أن نشير هنا الى أنه رغم ما قام به سبيروهاريت من مساندة للتعاونيات من وجهة النظر الادارية فقد أضر بالحركة التعاونية ضررا بليغا لأنه صبغها بصبغة المضاربة التى عاقتها وقتا طويلا عن أن تكون ذات نفع للطبقات الشعبية •

وهذا ما حدا بتعارنى آخر هو ك • دوبرجينو جريا C. Dobrogeanu-Gherea الى القول بأن : « من الحقائق الأولية فى الاقتصاد السياسى أن التحسين الجذرى فى أحوال الجماهير العاملة يجب أن يتم من خلال تغيير وتعديل علاقات الانتاج لا من خلال تعديل المبادلات والصفقات التجارية والائتمان » وختم كلامه قائلا أن هذه البنوك الشعبية تقنن المعاملات الربوية وتجعلها مشروعه وبنص عبارته : « لقد كان زيد هو الذى يستخدم رأسماله كمرابى ليضغط على عمرو ، ولكن بعد انشاء البنوك الشعبية أصبح زيد يستخدم أموال البنك الوطنى فى الضغط على عمرو بل هو يضغط على عمرو بأموال عمرو نفسه » (1)

لكن ك • دوبرجينوجريا يعترف بحق بدور البنوك الشعبية التى أنشئت عندئذ فى تثقيف أعضائها ومعاونتهم معاونة فعالة •

وفيما يتعلق بالاطار القانونى للتنمية التعاونية فيمكن تقسيم تاريخ التشريع للحركة التعاونية كالآتى :

(أ) الفترة فيما بين عامى ١٨٨٧ ، ١٩٠٣ وخلالها عملت التعاونيات طبقا للقانون التجارى الصادر عام ١٨٨٧ •

(ب) الفترة فيما بين عامى ١٩٠٣ ، ١٩٢٣ وفيها عملت التعاونيات فى ظل قوانين خاصة لكنها تختلف بحسب ما اذا كانت الجمعيات موجودة فى الريف أم فى المدن •

(ج) الفترة التالية لعام ١٩٢٣ حين أصبحت القوانين موحدة لتعاونيات الريف والمدن •

ومما يفسر التعديلات العديدة التى أدخلت على التشريعات التعاونية أن الأحزاب السياسية اتبعت سياسة ديماجوجية لخداع الجماهير الشعبية فأدخلت فى النصوص القانونية أحكام خاصة بالتعاونيات لم تكن لها غير قيمة شكلية لأن أحكاما أخرى كانت تعطلها بل وتلغى أثرها •

---

(1) ك • دوبروجينيوجريا « العبودية الجديدة » بوخارست ١٩١٠ •

وصدر قانون التعاون لعام ١٩٠٣ ليطبق فى المقام الأول على التعاونيات الائتمانية (البنوك الشعبية) ثم امتد تطبيقه عام ١٩٠٥ الى التعاونيات الاستهلاكية فى القرى والى جمعيات المدن وغيرها عام ١٩٠٩ ٠

ومن أهم مراحل التطور التعاونى الاستهلاكى حتى ١٩١٨ ثلاث مراحل ، الأولى تمتد حتى ١٩٠٠ وتتميز بأنها بداية تنظيم التعاون الاستهلاكى ، وتشمل المرحلة الثانية الفترة بين ١٩٠٧ ، ١٩١٢ وتتميز بالنمو السريع فى عدد التعاونيات الاستهلاكية أما المرحلة الثالثة فتمتد من عام ١٩١٣ حتى ١٩١٨ وفيها ركد تطور التعاونيات الاستهلاكية متأثرا بأحداث حرب البلقان عام ١٩١٣ والحرب العالمية الأولى ١٩١٦ — ١٩١٨ ٠

وفى الفترة بين الحربين كان تطور الحركة التعاونية غير مستقر سواء من عدد التعاونيات أو من حيث نشاطها بوجه خاص لغياب التوجيه الصحيح والبرامج التعاونية الخاصة ٠ غير أن الحركة التعاونية أكدت وجودها بصفة خاصة عقب الحرب العالمية الأولى مباشرة لظروف ندرة السلع والمضاربات الكبيرة فيها ، وتبدى ذلك فى كثرة التعاونيات الاستهلاكية التى نشأت عندئذ وبلغ عددها ٦٣٠ جمعية خلال عامى ١٩١٩ ، ١٩٢٠ ثم ارتفع العدد الى ٢٥٩٣ جمعية فى نهاية عام ١٩٢٤ بعد انشاء ١٧٩٣ جمعية جديدة ٠

وأدت المواجهة بين التعاونيات وبين التجار الى فشل بعض الجمعيات فلم تستطع المقاومة والبقاء فانحلت ، وانحرفت بعض الجمعيات عن المبادىء التعاونية بتأثير بعض العناصر الانتهازية التى استولت عليها واحتكرت ادارتها ٠

وفى الفترة بين ١٩١٩ ، ١٩٢٥ استطاعت الجمعيات المركزية للتعاونيات الانتاجية والاستهلاكية تدريب جمعياتها على الاستفادة من العمولات التى كانت تمنحها الدولة عن الحبوب سواء منها ما كان مخصصا للتصدير أو للاستهلاك الداخلى فى السوق المحلية ٠

وعقب الفترة من ١٩٢٥ الى ١٩٢٨ التى تطورت فيها التعاونيات الاستهلاكية ونمت قليلا بدأت فترة من التراجع بتأثير الأزمة الاقتصادية التى اجتاحت العالم فيما بين ١٩٢٩ و ١٩٣٣ ٠

واشتد الطلب على القروض فى المرحلة الأولى من فترة الأزمة ، وزاد حجم المديونيات بينما انكمش عدد التعاونيات وعضويتها فبينما بلغ عدد التعاونيات الاستهلاكية عام ١٩٢٨ نحو ٢٢٥٤ جمعية مجموع أعضائها ٢٤٤ ألف عضوا انخفض العدد عام ١٩٣٣ الى ١٠٢٦ جمعية فقط بعضوية ١١٨ ألفا ، وأصبح مجموع رأس المال ٣٦٩ر١٠١ ألف ليرة مقابل ٣١٧ ر ١١٦ ألف ليرة عام ١٩٢٨ ، ولم يتحسن هذا الوضع حتى عام ١٩٣٨ ٠

وكان عدد الدكاكين التعاونية القروية صغيرا جدا ومبانيها صغيرة أيضا وغير كافية لأعمالها ، وفى بعض المناطق مثل مولدوفا Moldova وماراموريس Maramures وجبال ابوسينى Apuseni لم تكن هناك أية وحدات من هذا القبيل ٠

ولم تكن التعاونيات الانتاجية والائتمانية وجمعيات الغابات والمجمعات الزراعية أحسن حالا ٠

وكانت كل هذه التعاونيات منضمة الى اتحادات نوعية منضمة بدورها الى اتحاد مركزى اسمه المعهد القومى للتعاون
National Institute of the Cooperation (Incoop)

وبلغ عدد التعاونيات الخاضعة لاشراف هذا المعهد القومى ٧١٥١ جمعية استهلاكية وتعاونية غابات ومجمعات زراعية وغيرها عام ١٩٤٣ وكان ٨٠٪ من التعاونيات بالقرى ، وبلغ مجموع العضوية ١٢٦٩ ألف عضو منهم ٩٥٦ ألفا من أعضاء التعاونيات الريفية و ٣١٣ ألفا فقط من أعضاء تعاونيات المدن ■

وعانت الحركة التعاونية فى رومانيا قبل عام ١٩٤٤ من ضعف قدرتها الاقتصادية وتشتتها بحسب فروع النشاط وأحيانا بحسب القوميات دون أن يضمها بناء تنظيمى مناسب وكاف أو تتهيأ لها ظروف

النمو ويضاف الى ذلك الانحـراف عن تطبيق المبـادىء التعـاونية الديمقراطية مما أبعدها عن الصبغة الشعبية .

وبرغم هذه الظروف غير المواتية كرس كثير من المكافحين جهودهم وطاقاتهم للحفاظ على تقاليد الحركة التعاونية فى بلادنا ، لكن اصطدمت جهودهم فى كثير من الأحيان بتصرفات الطبقات المسيطرة التى حاولت اخضاع التعاون لمصالحها السياسية والاقتصادية واستخدامه للدفاع عن تلك المصالح لاسيما فى القرى .

ولم تتوافر للتعاون الظروف المواتية للتطور والنمو والتوجه الى خدمة الجماهير الا بعـد استقرار سـلطة الشعب ، فبعد الحـدث التاريخى حيث تخلصت بلادنا فى ٢٣ أغسطس ١٩٤٤ من ربقة القبضة الفاشية سار التعاون قدما فى طريق التطـور واضطلع بدور طليعى فى تحقيق التبادل السلعى بين المدينة والقرية وشـارك بنشـاط فى الاجراءات الاقتصادية التى اتخذتها سلطة الشـعب لتوفير السـلع الاستهلاكية للشعب بالاسعار الرسمية مما حد من المضاربات التجارية وأسهم فى انشاء الصندوق المركزى للمنتجات الزراعية

وعقدت اللجنة المركزية للحزب الشيوعى الرومانى جلستها العامة أيام ٣ ــ ٥ مارس ١٩٤٩ لرسم برنامج التحول الاشتراكى الزراعى فأولت عظيم عنايتها لدور التعاون الاستهلاكى فى دعم تحالف العمال والفلاحين وتنمية الروابط الاقتصادية بين القرى والمدن وتثقيف جماهير الريفيين وبث روح العمل التعـاونى بينهم ، وأكدت اللجنة المركزية فى اجتماعها المذكور أن انشـاء شبكة من التعاونيات الاستهلاكية فى القرى أمر لازم وذو أهمية حيوية فى التمهيد لانشاء وتنظيم التعاونيات الانتاجية الزراعية .

وأنشأت الدولة الشـعبية الديموقراطية نظـاما من التسـهيلات المالية والضريبية للتعاون وقدمت الموارد المالية اللازمة للحصول على المنتجات الصناعية المطلوبة للمستهلكين ، واجتمع مندوبو التعاونيات فى مؤتمرات وقرروا انشاء اتحادات اقليمية بدلا من الاتحادات النوعية

واتحادات القوميات ، وقررت التعاونيات الاستهلاكية فى مؤتمرها المنعقد فى مارس ١٩٥٠ انشاء اتحاد مركزى تنظم أية الاتحادات التعاونية فى أنحاء البلاد ، وأصبح للتعاون الاستهلاكى بهذه الطريقة بناء تنظيمى موحد قائم على أساس الاختيار لكافة مستويات الأجهزة الادارية والرقابة الشعبية على أعمال هذه الاجهزة وتقرر أن يكون احترام الارادة الحرة فى الانضمام لعضوية التعاونيات وانضمام التعاونيات فى اتحادات وادماج المصالح الشخصية للاعضاء مع المصالح الجماعية هى المبادىء الأساسية التى يقوم عليها تنظيم التعاون الاستهلاكى وقد نص عليها فى دستور التنظيم .

واستطاع التعاون أن يواصل تطوره الدائم فى ظل قرار اللجنة المركزية للحزب الشيوعى الرومانى بجلستها العامة فى الفترة من ٣ الى ٥ مارس ١٩٤٩ بما يتماشى مع العصر ومع التحولات السياسية والاجتماعية فى بلادنا وأصبح التعاون حركة شعبية واسعة فى مجالات ثلاثة مختلفة : التعاون الزراعى الانتاجى ، والتعاون الحرفى ، والتعاون الاستهلاكى .

وتطور نشاط هذه الفروع الثلاثة أثناء عقدى السنوات الاخيرة طبقا لاحكام المرسوم رقم ١٣٣ بتاريخ ٢ أبريل ١٩٤٩ وتعديلاته اللاحقة والدستور الذى أقرته المؤتمرات التعاونية التى عقدت فى تلك الفترة .

وأصبح التعاون الاستهلاكى الذى تزيد عضويته على ٧ ملايين عضو حركة شعبية ذات طبيعة اقتصادية تسهم بفاعلية فى تشكيل المجتمع الاشتراكى وتطوره المتعدد الجوانب عن طريق توسيع نطاق تبادل السلع بين المدن والقرى وتكثيف هذا التبادل باستمرار .

وأبرز نيقولاى تشاوشسكو أمين عام الحزب الشيوعى الرومانى ورئيس مجلس الدولة ففى خطابه أمام المؤتمر الخامس للتعاون الاستهلاكى المنعقد فى أبريل ١٩٧٠ دور وأهمية التعاون الاستهلاكى

كمنظمة جماهيرية قوية للفلاحين واداة لبناء الاشـــتراكية فى بلادنا وتطوير الديموقراطية الاشتراكية وتحسينها باستمرار نحـــو الـــكمال وتقدم المجتمع •

وفى تلك المناسبة قال الرفيق نيقولاى تشاوشسكو « من أجل تحقيق السياســـات الرامية الى ازدهار القرى من مختلف الجوانب واشباع الحاجات المعيشية للريفيين عهد حزبنا الى التعاون الاستهلاكى بمهام جسيمة ومسئولية غير عادية ، فعلى التعاون الاستهلاكى أن يسهم فى تمكين التعاونيات الزراعية من تحقيق الربح ومنافع أكبر قدرا وفى امداد أهل الريف بالمنتجات الصناعية وفى تكثيف التبادل الاقتصادى بين المدينة والقرية » •

ويتميز التعاون الاستهلاكى طبقا لأهداف نشاطه عن التعـــاون الزراعى الانتاجى والتعاون الحرفى . وأدت هذه الاختلافات الى بروز مشكلات معينة والى ضرورة رسم قواعد واضحة لكل نظام من هذه الأنظمة يلائمه ويناسبه ؛ فصدر عام ١٩٦٩ قانون ينظم التعـــاون الحرفى كما صدر فى عام ١٩٧٠ قانون ينظم التعـــاون الاســـتهلاكى ووظائفه •

وأصدرت الجمعية الوطنية الكبرى قانون تنظيم وعمل التعـــاون الاستهلاكى عام ١٩٧٠ متضمنا العناصر الرئيسية التالية :

- هدف وغرض التعاون الاستهلاكى مع النص على أن نشاطه يندرج فى النظام الاقتصادى القومى ويجب أن يؤخذ فى الاعتبـــار عند رسم خطة الدولة •
- الاطار القانونى الذى تقوم فى حدوده هـــذه التعاونيات ويجرى تنظيمها وعملها •
- النظام القانونى الذى تخضع له السلع الخاصة بمنظمات التعاونيات الاستهلاكية •

- المعونات التى تمنحها الدولة للتعاون الاستهلاكى لتطوير نشاطه ، وتمنح هذه المعونات خصيصا لتحقيق أغراض المنظمات التعاونية عن طريق :

- تزويد الصندوق المركزى بالسلع والمواد الخام والمعدات والتركيبات ووسائل النقل ، والترخيص فى التوريد المباشر من أجل :

- منح الائتمان

- سياسة الرسوم الخاصة بنشاط المنظمات والمشروعات التابعة للتعاون الاستهلاكى .

- تخصيص الأراضى وحق الانتفاع بها من الأراضى المملوكة للدولة .

- نقل ملكية العقارات أو جزء منها وكذلك الترخيص بالانتفاع المؤقت بها وذلك من عقارات الدولة وطبقا لشروط وأحكام القانون .

- المعونة الفنية الخاصة بناء على طلب منظمات التعاون الاستهلاكى .

- الاجراءات الضرورية الأخرى اللازمة لحسن سير نشاط منظمات التعاون الاستهلاكى .

وتساعد الدولة التعاونيات الاستهلاكية عن طريق أجهزتها المختصة بالاقتصاد والتخطيط والانتاج والانشاءات فى أن تقيم هذه التعاونيات بمواردها المالية الخاصة وبمساهمة أعضائها ، المبانى المخصصة للأغراض الأجتماعية والاقتصادية كما تساعدها الدولة أيضا بتقديم المواد الخام الجيدة .

وتعاون الدولة الاتحاد المركزى للتعاونيات الاستهلاكية فى سعيه لتوثيق الروابط الاقتصادية والفنية والانتاجية مع المنظمات التعاونية بالبلاد الخارجية .

ولذا تنص أحكام القانون على حق التعاون الاستهلاكى فى الانضمام الى المنظمات التعاونية الدولية التى تهدف من نشاطها الى الاسهام فى المحافظة على السلام وحسن العلاقات بين الأمم .

وتدل دلالة واضحة على الأهمية التى يعلنها الحزب والدولة على هذه المنظمة الجماهيرية الهامة تلك النصوص التى يحتويها دستور جمهورية رومانيا الاشتراكية عن التعاون الاستهلاكى ؛ فتنص المادة ٢٧ من الدستور على أنه : « من حق مواطنى جمهورية رومانيا الاشتراكية الاشتراك فى المنظمات النقابية والتعاونية والشبابية والنسائية والثقافية وانشاء الاتحادات والجمعيات العلمية والفنية والرياضية وأية منظمات جماعية أخرى .

وتساند الدولة نشاط المنظمات الجماهيرية الجماعية وتهيىء الظروف الملائمة لتطوير القاعدة المادية لهذه المنظمات وتحمى أموالها » .

وفى هذا الاطار القانونى يستفيد التعاون الاستهلاكى من أحسن الظروف الملائمة للتطور والنمو ويسهم بنشاطه اسهاما كبيرا فى تحقيق سياسات الحزب والدولة من أجل رفاهية بلادنا الاشتراكية .

البيان التنظيمى للنظــام التعــاونى الاستهلاكى

أعيد تنظيم النظام التعاونى الاســتهلاكى على قــواعد جديدة تسمح له بأن يتكيف شكلا وموضوعا مــع كل مرحلة من مراحل تطور الاقتصاد القومى .

وبناء على قرارات وتوجيهات المؤتمر الخامس للتعاون الاستهلاكى **المنعقد فى أبريل ١٩٧٠ اتخذت مجموعة من الأجراءات** لتحسين تنظيم **وتوجيه** التعاون الاستهلاكى **فى جمهورية رومانيا الاشتراكية .**

وينتظم التعاون الاستهلاكى الآن فى شبكة من جمعيات واتحادات اقليمية (اتحاد واحد لكل منطقــة) والاتحــــاد المركزى للتعــاون الاستهلاكى .

وتؤلف الجمعيات التعاونية الاستهلاكية وتنظم وتؤدى عملهـا اطار القانون والنظام الأســاسى الذى وافق عليه مؤتمر التعــاون التعاون الأستهلاكى ويجوز لها أن تنضم الى اتحاد مركزى .

وتسهم الجمعيات التعاونية الاستهلاكية على توسيع وتحســين القاعدة المادية والفنية فى بلادنا وعلى بنــاء ودعــم وتنمية المجتمــع الاشتراكى فى جمهورية رومانيا الاشتراكية من كافة النواحى .

وتقوم الجمعيات التعاونية الاستهلاكية بنشاط اقتصادى يهدف الى تيسير وتبادل السلع بين المدن والقرى وانتاج الســلع الاستهلاكية وتقديم الخدمات المختلفة وذلك عن طريق :

- بيع البضائع والسلع والقيام بنشاط غذائى عن طريق وحداتها .
- القيام بخدمات متنوعة حسب الحاجات المحلية .
- انتاج السلع الاستهلاكية والحرفية خــاصة المعتمــدة على الموارد المحلية من المواد الخام وانتاج الخبز من جميع الأنواع ومنتجات المخابز .

— ابرام العقود للحصول على المنتجات الزراعية والسلع الأخرى للاستفادة منها محليا أو للتصدير .

— توزيع وترويج الكتب والصحف والمطبوعات فى منطقة نشاط الجمعية .

وتحقيقا لأهدافها وأنشطتها الاقتصادية تقيم التعاونيات الاستهلاكية :

— وحدات لبيع السلع بالتجزئة : محلات ، مطاعم ، محلات للحلوى ، مقاهى ، فنادق موتيلات ، وبنسيونات .

— ورش انتاجية ، أقسام خدمات ، مخابز ، ورش اصلاح ، وغيرها .

— مراكز شراء .

وتقام الجمعيات التعاونية الاستهلاكية على أساس اقليمى بانضمام الأعضاء التعاونيين فى المجتمع أو عدة مجتمعات وتقوم بنشاطها فى منطقة اقامة هذه المجتمعات .

وبلغ عدد الجمعيات الاستهلاكية ١٦٧٠ جمعية فى نهاية ١٩٧٠ تضم أكثر من سبعة ملايين عضو ، واذا علمنا أن عدد المناطق الاقليمية فى رومانيا يبلغ ٢٧٠٦ منطقة ادارية فان ٢٦٤٧ منها بها جمعيات استهلاكية أى أن كل جمعية تعاونية استهلاكية تخدم ١ر٦ منطقة ادارية فى المتوسط .

وتملك الجمعيات التعاونية الاستهلاكية شبكة من الوحدات التجارية تنتشر حتى فى المناطق الحضرية ، فتوجد دكاكين تابعة للجمعيات التعاونية الاستهلاكية فى ٩٨ مدينة من بين ٢٣٦ مدينة هى جملة عدد المدن فى رومانيا أما باقى المدن فتوجد بها وحدات أقل حجما .

وتوجد جمعيات استهلاكية أيضا فى ١٦٨ مركزا عماليا وفى عدة منتجعات Resorts وتخدم التعاونيات الاستهلاكية بأنشطتها نحو ٦٨٪ من عدد سكان رومانيا وترتفع هذه النسبة كثيرا فى بعض المناطق .

وفى نهاية ١٩٧٠ كان عدد الدكاكين والوحدات الغذائية التابعة ٣٠٠٥٣ دكانا ووحدة غذائية الى جانب ٢٢٣٥٢ ورشة انتاج وخدمات و ٨٩٨ مخبزا و ٢٦٠٠ مركز شراء .

وتدار الجمعية التعاونية الاستهلاكية عن طريق الجمعية العمومية والأجهزة المنتخبة وطبقا لأحكام النظام الأساسى ، وتشمل هذه الأجهزة مجلس الادارة والمكتب التنفيذى ولجنة المراجعة .

وتعتبر الجمعية العمومية جهاز الادارة العليا بالجمعية ويدعوها مجلس الادارة سنويا وتضم فى عضويتها جميع الأعضاء الذين يحق لهم أو لمندوبيهم حضور اجتماعاتها .

ويدير مجلس الادارة نشاط الجمعية بأكمله فى المدة بين انعقاد الجمعية العمومية ، ويعقد مجلس الادارة جلسة على الأقل كل ثلاثة شهور بناء على دعوة من المكتب التنفيذى وينظم المكتب جماعات تعاونية من الأعضاء لتعبئة الأعضاء من أجل تحقيق أهداف الجمعية ومساندة أعمال شراء المحصولات الزراعية وانشاء الوحدات التجارية وأقسام الخدمات والاسهام فى أية أعمال أخرى وذلك على أساس تطوعى .

ويمارس المكتب التنفيذى الأعمال اليومية بالجمعية فى الفترة بين انعقاد جلسات مجلس الادارة .

وللجنة المراجعة واجبات منها :

- مراجعة الأنشطة المالية والادارية وطريقة ادارة الجمعيات التعاونية ووحداتها وبضائعها .

ـ مراجعة طريقة التصرف فى الشكاوى والطلبات واقتراحات الأعضاء والمواطنين الآخرين •

ـ مراجعة طريقة الحصول على أموال الجمعية وقيدها وتوزيع حصة عائد الأرباح •

ولمساعدة الجمعية التعاونية فى عملها تنتخب فى القرى الواقعة فى منطقة عمل الجمعية لجان الرقابة الشعبية مهمتهـا رقابة نشـاط الوحدات وابلاغ مجلس ادارة الجمعية عن أوجه القصور التى تجدها وتقديم اقتراحات لتحسين العمل •

ويلاحظ أن جميع أجهزة الادارة والرقابة منتخبة تطبيقـا لمبدأ الديموقراطية الذى يقوم عليه البناء التنظيمى للتعاون الاستهلاكى ؛ وبمقتضى هذا المبدأ أيضا تخضع الأجهزة الادارية الدنيا للأجهـزة العليا التى توجه وتتخذ القرارات التى تعتبر ملزمة للأجهزة التابعة لها وتلتزم الأجهزة العليا الموجهة بأن تقدم دوريا للأعضاء وللمنظمات فى القمة تقارير رسمية عن نشاطها الذى تمارسـه متبعة مبدأ الادارة الجماعية والعمل الجماعى •

وتلتزم الأجهزة الموجهـة بمراعـاة الديمقراطية الداخلية بدقـة بالغة وعليها أن تدعو الجمعية العمومية للانعقاد بانتظام وأن تقدم لها تقارير رسمية عن عملها وأن تهيىء الجو لتطور روح النقد والنقد الذاتى فيما يختص بالمشكلات التى تواجه الوحدات التى تحت رقابتها ؛ وعليها أيضا أن تقيم علاقات وثيقة مع الأعضاء لاكتسـاب تأييدهم ومساندتهم لنشاط الجمعية التعاونية ومشاركتهم الكاملة والفعالة فى كافة نواحى الحياة من اقتصادية واجتمـاعية وتنظيمية وثقافية مع العناية أيضا بمطالب الطبقة العاملة وأمانيها والمقترحات التى يقدمها الأعضاء وسائر المواطنين •

وتستمد الجمعية الاستهلاكية مواردها المالية من رسوم تسجيل

الأعضاء والأرباح والموارد الاخرى ، وتنقسم أمـوال الجمعية الى : المال الأساسى ، والمال المساهم والأموال الخـاصة . ويتكون المـال الأساسى من رسوم تسجيل الأعضـاء والحصة السنوية من الأرباح وموارد أخرى ويستخدم هذا المال فى تنظيم وتمويل نشـاط الجمعية وتنمية الأساس المادى للجمعية .

ويوزع جانب من الأرباح على الأعضاء مقابل الأسهم التى اكتتبوا فيها وذلك بناء على قرارات الجمعية العمومية .

ويتكون المال المساهم من الأموال التى دفعهـا الأعضـاء عند اكتتابهم فى رأس مال الجمعية ، ويستخدم هذا المال فى دعم نشـاط الجمعية .

أما الأموال الخاصة فتتكون وتستخـدم حسـب القواعد التى يضعها الاتحاد المركزى .

ويحق للجمعيات التعـاونية الاسـتهلاكية المنضمة للاتحـادات الاقليمية أن تشـارك فى اجتماعات هذه الاتحادات بمندوبين عنها . كما تشارك أيضا فى مؤتمر التعاون الاستهلاكى وفى مناقشة المشكلات المتعلقة بنشاطها . ولها أن تقدم مقترحات لتحسين الأداء وتشارك فى اتخاذ القرارات بشأنها .

الاتحادات الاقليمية للجمعيات التعاونية الاستهلاكية :

يضم الاتحاد الاقليمى الجمعيات العـاملة فى منطقته التى تتألف من المجتمعات أو مجموعة من المجتمعـات الموجودة فى وحـدة ادارية محلية واحدة فى العادة ؛ ولذا يحمل الاتحاد الاقليمى اسم هذه الوحدة الادارية ، ويساند الاتحاد الجمعيات المنضمة اليه ويوجـه أعمالهـا وينسقها ويراقبها .

وتنشىء الاتحادات الاقليمية مشروعات اقتصـادية بغية تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادى وضمان توجيهه الوجهة الصحيحة طبقا لأحكام النظام الأساسى الذى اقـره المؤتمر الخـامس للتعـاون الاستهلاكى ٠

ويعتبر المؤتمر Conference الجهـاز الأعـلى فى الأتحـاد الاقليمى ويتألف من مندوبى التعاونيات المنتخبين أثناء انعقاد الجمعيات العمومية ؛ وينظر الاتحاد فى التقارير والحسابات التى تقدمها مجالس ادارة الجمعيات لجان المراجعة الحسابية بهـا ، ويعتمدها ويتخـذ القرارات الرامية الى تحسين أعمال الجمعيات ، ويؤكد وحدة الجمعيات فى خدمة المجتمع ، وينتخب المؤتمر بالاقتراع السرى ولمدة ٥ سنوات مجلس ادارة الاتحاد ولجنة مراجعة الحسـابات وينتخب بالتصويت العلنى مندوبين فى مؤتمر التعاون الاستهلاكى ٠

ويختص مجلس ادارة الاتحاد الاقليمى بتوجيه وتنسيق ورقابة أنشطة التعاونيات الاستهلاكية الأعضاء فيما بين دورتى مؤتمر الاتحاد وينتخب المجلس بالاقتراع العلنى بين أعضائه رئيسا للمجلس ومكتبا تنفيذيا ؛ ويرأس رئيس المجلس المكتب التنفيذى أيضا ٠

ويتولى المكتب التنفيذى الشئون اليومية للاتحاد الاقليمى فيما بين دورتى مجلس الادارة ؛ ويوجه ويراقب أنشطة التعاونيات الاستهلاكية والمشروعات الاقتصادية التابعة له فى منطقة نشاطه ؛ والمكتب مسئول عن انجاز المهام الاقتصادية وزيادة كفاءة الجمعيات ٠

وتتولى لجنة المراجعة الحسابية مراجعة الشئون المالية والادارية وطريقة ادارة موجودات الاتحاد ومشروعاته وتقدم لمؤتمر الاتحـاد تقارير عن النشاط وتبلغ مجلس الادارة بنتيجة مراجعتها ٠

ويحقق للاتحادات الاقليمية الانضمـام الى الاتحـاد المركزى للجمعيات التعاونية الاسـتهلاكية وينظر الاتحـاد المركزى فى طلبات الانضمام هذه ويتخذ قرار فيها يتوقف نفاذه على اعتماد المؤتمر العام ٠

ويعتبر المشروع الاقتصادى الاقليمى للجمعيات التعاونية الاستهلاكية وحدة اقتصادية مستقلة غرضها الأساسى تنظيم وأداء نشاط اقتصادى وتجارى مجمع وتصنيع المنتجات الزراعية الغذائية لتكون أكثر فائدة وانتاج سلع متنوعة وخدمات لمواجهة احتياجات السوق الداخلية والخارجية ، أى أن المشروعات الاقتصادية الاقليمية تؤدى دورا مزدوجا **الأول** نشاط يتضمن توزيع السلع وتجميع المنتجات من التعاونيات ، وتنظيم وحدات تحويل المنتجات الزراعية الغذائية وانتاج المعدات والأثاث وقطع الغيار واصلاح وصيانة القاعدة الفنية والمادية وتنظيم النقل ، وغير ذلك من النشاط ، **والثانى** مساعدة التعاونيات الاستهلاكية مباشرة فى تنظيم وتنفيذ العمليات الاقتصادية .

وتأسيسا على هذه الوظيفة المزدوجة فالمشروع الاقتصادى الاقليمى له خطة خاصة به ويتحمل مسئولية تنفيذها أمام الاتحاد الاقليمى والاتحاد المركزى ، وهو يعمل طبقا لمبدأ الاستقلال الذاتى والمسئولية عن تنظيم وتنفيذ النشاط ، ويتمتع المشروع الاقتصادى بالشخصية القانونية وله موارده المادية والتمويلية .

ويعمل المشروع الاقتصادى الاقليمى على أساس التوجيه الجماعى والادارة الجماعية عن طريق المناقشة فيما بين أعضاء لجنة الادارة التى يطرح عليها جميع المشكلات الناشئة عن الاعمال العادية ورسم حدود المسئوليات عن تنفيذ القرارات التى تتخذها اللجنة .

وتختص لجنة الادارة بادارة كافة الأنشطة المالية والاقتصادية وهى مسئولة عن حسن ادارة جميع موارد المشروع المادية ، كما أنها مسئولة أمام الجمعية العمومية للموظفين وأمام الأجهزة التى تعلوها (الاتحاد الاقليمى والاتحاد المركزى) .

ويتألف البناء التنظيمى للمشروع من أقسام ومكاتب وادارات متنوعة تتعاون فيما بينها على انجاز الاهداف .

غير أن بنيان المشروع ليس شيئا جامدا بل يجوز تغيره وتعديلة باستمرار ليلائم التحولات وذلك باعادة تنظيم بعض الأقسام أو الادارات وانشاء ادارات وأقسام ومكاتب جديدة بحسب تغير أوجه النشاط أو اضافة أنشطة جديدة ضمانا لحسن الادارة وملاحقة التطورات والاستفادة الكاملة من قدرات الموظفين •

ويتمثل الاستقلال الذاتى للمشروع الاقتصادى الاقليمى فى استقلال اتخاذ القرار لضمان تقدم النشاط الاقتصادى دون أن يخالف ذلك مبدأ خضوع المشروع لرقابة الاتحاد الاقليمى والأجهزة الموجهة طبقا للنظام الأساسى لأن توجيه كافة أنشطة التعاون الاستهلاكى فى منطقة ما هو من مسئولية المكتب التنفيذى للاتحاد الاقليمى ويلاحظ أن انشاء المشروعات الاقتصادية الاقليمية يعفى الاتحادات الاقليمية وأجهزتها من تنظيم وتوجيه وتنفيذ النشاط الاقتصادى بصفة مباشرة مما يتيح للاتحادات أن تتفرغ لتوجيه ورقابة التعاونيات الأعضاء وتركز على ذلك كل عنايتها •

ويلتزم مجلس ادارة الاتحاد الاقليمى ومكتبه التنفيذى بمتابعة وتحليل جميع نشاط المشروع الاقتصادى والتعاونيات فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية ورسم توجيهات التوسع والتطور فى المستقبل بحيث يضمن استخدام كامل القدرات والامكانيات الاقتصادية للنظام التعاونى الاستهلاكى فى الاقليم •

الاتحاد المركزى للجمعيات التعاونية الاستهلاكية :

يضم الاتحاد المركزى للجمعيات التعاونية الاستهلاكية الاتحادات الاقليمية لهذه الجمعيات ويتولى توجيه وتنسيق ورقابة نشاط الاتحادات الاقليمية المنضمة اليها ووحداتها التابعة ، **وكقاعدة عامة يستطيع الاتحاد المركزى اصدار قواعد ملزمة للمنظمات التعاونية الاستهلاكية فيما يتعلق بما يلى :**

- تخطيط النشاط الاقتصادى •
- تكوين واستخدام الموارد المالية •
- تخطيط وتمويل وتنفيذ الاستثمارات واعتماد المستندات الفنية بما فيها المستندات الخاصة بالاصلاحات الكبرى •
- تنظيم ادارة كافة أوجه النشاط الاقتصادى •
- المرتبات والمكافآت والحوافز المادية وتوحيد نظم المستخدمين •
- تنظيم حسم المنازعات بين المنظمات ومشروعات الجمعيات التعاونية الاستهلاكية •
- ممارسة الاختصاصات فيما يتعلق بتحديد الأسعار والتعريفات حسب القانون •
- منح القروض فيما بين المنظمات التعاونية من أموالها الخاصة •
- وضع الشروط الخاصة بالمسئولية عن ادارة البضائع والرهون •
- الأنشطة الاقتصادية والمالية الأخرى المتعلقة بأعمال التعاونيات الاستهلاكية •

ويختص مجلس ادارة الاتحاد المركزى ، بادارة وتنسيق ورقابة جميع النشاط الاقتصادى والتنظيمى والثقافى والتعليمى للنظام التعاونى الاستهلاكى فيما بين دورتى مؤتمر التعاون الاستهلاكى ؛ ويجتمع المجلس مرتين سنويا على الأقل ويدعى للاجتماع بواسطة اللجنة التنفيذية •

وينتخب المجلس بالتصويت العلنى من بين أعضائه رئيس المجلس واللجنة التنفيذية ويتولى رئيس المجلس رئاسة اللجنة التنفيذية أيضا فى نفس الوقت •

وتتولى **اللجنة التنفيذية** ادارة الأعمال الجارية للاتحاد المركزى وتنفيذ اختصاصات مجلس الادارة فيما بين دورات انعقاده •

ويتولى مكتب **اللجنة التنفيذية** القيام بالأعمال الجارية التى تقع فى اختصاص اللجنة التنفيذية فيما بين دورات انعقادها ويتكون المكتب من الرئيس ونائب الرئيس وغيرهما من الأشخاص ذوى المراكز المسئولة من أعضاء اللجنة وينتخبون بالاقتراع العلنى بواسطة مجلس ادارة الاتحاد المركزى ، ويقوم المكتب باطلاع اللجنة على الطريقة التى يتبعها فى ادارة الأعمال وحل المشكلات •

وتختص **لجنة المراجعة المحاسبية** بمراجعة الأنشطة المالية والادارية وطريقة ادارة موجودات الاتحاد المركزى والمشروعات التابعة له ، وتقدم لجنة المراجعة للمؤتمر تقارير عن النشاط وتبلغ مجلس ادارة الاتحاد المركزى عن نتيجة مراجعاتها •

ويقوم الجهاز الادارى فى الاتحاد المركزى بتنفيذ مهام الاتحاد عن طريق الادارات والمكاتب التى يتألف منها الجهاز المذكور ، وللاتحاد وحدات اقتصادية مركزية للانتاج وللخدمات والتوريدات والنقل ووحدة مركزية للتعاقد على المنتجات الزراعية واستلامها ومكتب للتصميمات والانشاءات ، كما له أيضا وحدات تابعة مثل مشروع التجارة المركزى ومشروع للتجارة الخارجية ومشروع للاعلان والدعاية ، و ١٨ مركزا مدرسيا تعاونيا ومركز لتعليم الموظفين ومركز للحسابات والمعلومات وصحيفتين هما « جريدة النظام التعاونى « ومجلة » التعاون فى رومانيا »

ويضع الاتحاد المركزى للتعاونيات الاستهلاكية قواعد انشاء الجمعيات الاستهلاكية وعملها وتنظيمها واعادة تنظيمها وحلها وكذلك المشروعات التابعة لها بما فيها الوحدات الاقتصادية المركزية ، وكل ذلك طبقا للقانون ، أما تسجيل الجمعيات والاعتراف بها فيتمان حسب الأحوال اما بواسطة الاتحاد الاقليمى أو الاتحاد المركزى طبقا لأحكام القانون والنظام الأساسى ، وتكتسب الجمعيات الشخصية القانونية بالتسجيل حسب القانون •

وتحتفظ منظمات ومشروعات التعاون الاستهلاكى بأموالها لدى وحدات بنك الدولة فى حسابات تفتح لهذا الغرض ومنها يجري الصرف .

والسلطة العليا فى الاتحاد المركزى للمؤتمر Congress المكون من مندوبين تنتخبهم مؤتمرات Conferences الاتحادات الاقليمية . ويدعو مجلس ادارة الاتحـــاد المركزى المؤتمر للاجتمـــاع كل خمس سنوات .

وفيما يلى أهم اختصاصات مؤتمر التعاون الاستهلاكى :

- مناقشة واعتماد التقارير المقدمة من مجلس ادارة الاتحـــاد ولجنة المراجعة الحسابية عن أوجه النشاط فى المدة ما بين دورتى المؤتمر .
- رسم الواجبات التى يقوم بها النظام التعاونى الاستهلاكى .
- يعتمد قبول الاعضاء فى الاتحاد المركزى .
- يعتمد ويعدل النظام الأساسى للمنظمات التعاونية الاستهلاكية .
- ينتخب بالاقتراع السرى لمدة خمس سنوات مجلس ادارة الاتحاد المركزى للتعاون الاستهلاكى ولجنة المراجعة المحاسبية .

وطبقا لقرارات المؤتمر الخامس للتعاون الاستهلاكى اتخذت مؤخرا اجراءات لتحسين الأوضاع فيما يتعلق بمسائل التنظيم والادارة تهيىء الظروف المناسبة لتطوير أعمال ومهام الوحدات والمشروعات وتطوير نظم العمل فيها .

وبناء على ذلك انتقل مركز الثقل فى كثير من الأمور الى الجمعية التعاونية ووحداتها والورش ووحدات الخدمات والورش الانتاجيـــة ومراكز الشراء التابعة لها وأصبحت اقرارات تتخذ هناك من أجل تنفيذ الأعمال والالتزامات التى يضطلع بها التعاون الاستهلاكى .

عرض ونظـرة عـامة مسـتقبلية

يستحق النشاط الذى قام به التعاون الاستهلاكى فى فترة العقدين التى مرت منذ اعادة تنظيمه طبقا لقرار اللجنة المركزية للحزب الشيوعى الرومانى فى اجتماعها من ٣ الى ٥ مارس ١٩٤٩ أن تقدم حصيلة ماأداه باختصار مع نظرة مستقبلية ، ونسـتند فى حديثنا بوجه خـاص الى ببيانات مشروع الخمس سنوات التى انتهت عام ١٩٧٠ والأخرى التى بدأت من ١٩٧١ •

وتبين الأرقام ذات الدلالة القوية النتائج التى حققهـا التعاون الاستهلاكى بل وتظهر بجلاء موقعه من الاقتصاد القومى ، كما توضح بدرجة ما الامكانات التى تتمتع بها رومانيا الاشتراكية •

الاقتصاد الرومانى فى قمة حركته التنموية :

حدثت فى بلادنا تحولات سياسية واجتماعية عميقة كان لها أثر قوى فى وضع الاقتصاد القومى للأمام ، فقد نما الانتاج الصناعى فى الخمس سنوات الأخيرة بمعدل ٨ر١١٪ بينمـا زاد الدخل القومـى ٥ر١ مرة ، وارتفعت أجور كافة فئات العمال •

ومما يدل على الخطوات الجبارة التى سار بها التقدم فى رومانيا مايلاحظ من أن الانتاج الصناعى بلغ فى ١٩٧٠ الحد الذى أصبح فى مقدور الصناعة أن تنتج مثل مجموع انتاجها عام ١٩٣٨ كله فى ٢٣ يوما فقط ، وأن تنتج صناعة الكيماويات مثل انتاجها عام ١٩٣٨ فى ٥ أيام فقط ، وكذلك مجموع انتاج الطـاقة الكهربائية الحرارية فى ٦ أيام . وانتاج صناعة الآلآت من ٨ أيام ، وانتاج المعادن الحديدية فى ١٦ يوما . وانتاج الصناعات الخفيفة فى ٢٦ يوما فقط •

وهكذا جعلت الزيادة المتواصلة فى الانتاج الصناعى رومانيا تحتل مكانة متقدمة بين البلاد ذات أسرع ايقاع فى التنمية الاقتصادية فى العالم •

ودخلت رومانيا فى سنوات البناء الاشـــتراكى حلبة الاقتصـــاد العالمى وأدت دورا هاما فيه على جبهة عريضة من الأنشطة وأخذت تصدر العديد من منتجاتها الصناعية الى عشرات الأقطار فى مختلف أنحاء العالم وتتنافس بنجاح مع مختلف البلاد الصناعية المتقدمة .

ولعل من أهم نتائج حركة التصنيع أن اســتطاعت الصناعة فى رومانيا الاشتراكية توفير أعمال لملايين عديدة من العمال ، وضمان زيادة دخولهم عاما بعد آخر لاشباع حاجاتهم المادية والروحية .

واستطاعت الزراعة بفضل التعاون أن تحرز انجازات غيرت حياة القرية تغيرا عميقا وأطلقت امكانات هذا الفرع الأساسى الحيوى من فروع الاقتصاد القومى ، وبلغ عدد الجرارات المستخدمة فى الزراعة الآن ١٠٧٠٠٠ر جرار مقابل ٣٨٠٠ جـــرار عام ١٩٣٨ بالاضـــافة الى ٥٠٠٠٠ر آلة حصاد مركبة Combine للحبوب ذات استخدامات متعددة وأعداد كبيرة من الآلات الزراعية المتنوعة الأخرى ذات المواصفـــات الفنية العالية الجودة وتمد صناعة الكيماويات الزراعة بكميات وافرة من المخصبات والمواد الكيماوية الأخرى لمقاومة الآفات .

ورسمت اللجنة المركزية للحزب الشيوعى الرومانى فى عام ١٩٧٠ برنامجا واسع النطاق بموجبه يستثمر فى الزراعـــة مبلغ يزيـــد على ١٠٠ بليون ليرة خلال الخطة الخمسية ١٩٧٥/٧١ ويتيح هذا البرنامج ظروفا مواتية لدعم الانتاج الزراعى بكفاءة لتصبح الزراعة موردا أعظم دخلا فى اقتصادنا الاشتراكى .

وزاد الدخل القومى زيادة مضطردة وارتفع مســتوى معيشة المواطنين نتيجة للتنمية الصناعية والزراعية ، ولحسن استخدام الموارد المادية والبشرية ، وارتفع الانفاق الاســـتهلاكى للفرد من ٢٧٪ من الدخل المستمد من الأجر فى الفترة من ١٩٦٦ الى ١٩٧٠ فبلغ ٥٠٪ عام ١٩٧٠ ، كما ارتفع الأجر الحقيقى فى عام ١٩٧٠ عنه فى عام ١٩٦٥

بنسبة ٢٠٪ ؛ ويلاحظ أن دخول الريفيين ارتفعت كبيرا عن ذى قبل مع ضمان حد أدنى من الدخل لجميع الريفيين وحصل أكثر من ٢ر١ مليون عضو من أعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية الانتاجية على معاشات وأسرعت خطوات بناء المساكن والمنشآت الاجتماعية والثقافية ؛ وماكل ذلك الا أمثلة واضحة على المكاسب التى نالها الشـعب والتحسـن الكبير فى مستوى المعيشة للجماهير الشعبية جميعا •

وأثمرت خطة الانشاءات الاشتراكية تحسنا واضحـا ودائمـا ومضطردا فى أحوال معيشة أكثر من ٢٠ مليون مواطن فارتفع مستواهم الحضارى بسرعة مما حدا بجميع أفراد الشعب الى مساندة سياسة الحزب الشيوعى الرومانى اذ أحست كل أسرة بمزايا الانشـاءات الاشتراكية •

ورسم الحزب فى مؤتمره العاشر توجيهاته فيما يختص باقتصاد بلادنا وأوضح بجلاء مستقبل رومانيا كبلد منتعش الاقتصاد على أساس استمرار حركة التصنيع وتكثيف وتنويع التنمية الزراعية وتحسـين تنظيم مجالات الحياة الاقتصادية والاجتمـاعية كلهـا وزيادة رفاهية الشعب ماديا وترقيته روحيا •

وتقف رومانيا على عتبة مرحلة جديدة من التنمية الاقتصـادية والاجتماعية فمـا كانت الخطة الخمسية ٧١/١٩٧٥ الا بمثابة قنطرة للعبور الى تحقيق التطور الاشتراكى المتعدد الجوانب للمجتمع الذى أصبح يتميز بقاعدة صلبة تقوم على اقتصاد حديث وتقنية متقدمة ؛ وبتطور فى علاقات الانتاج وفى مجالات العلوم والثقافة والتعليم وارتفاع مستوى الجماهير العاملة ورخائها •

مكانة ودور التعاون الاستهلاكى :

يوجه الحزب والحكومة اهتماما شديدا ودائمـا بتقدم القـرى اقتصاديا واجتماعيا فى اطار سعيها الدائب لتطوير مجتمعنا الاشتراكى ؛

ويمتد هذا الاهتمام الى تحسين ظروف العمل والمعيشة بالنسبة للفلاحين خاصة وجميع السكان الذين يعيشون ويعملون فى الريف عامة •

وتطبيقا لهذه السياسة أسندت للتعاون الاستهلاكى مهام ذات مسئولية كبيرة وقام النظام التعاونى الاستهلاكى منذ أعيد تنظيمه وحتى الآن بدور هام ورائد فى تثقيف الفلاحين وبث روح الاشتراكية ومبادئها والحث على صيانة الملكية العامة ووسائل الانتاج •

وينبغى أن نشير هنا الى أن التعاون الاستهلاكى قد اضطلع بدور بارز لافى مرحلة البناء الاشتراكى فحسب بل وأيضا فى النظام الاشتراكى المتطور بعد ذلك لاسيما من حيث اسهامه فى رفع مستوى معيشة الفلاحين وسكان الريف وتوسيع قاعدة الديمقراطية الاشتراكية بحفز الملايين من أعضائه الى المشاركة فى الشئون العامة بصورة متزايدة الى جانب الانغماس فى نشاط التعاونيات •

وتكامل التعاون الاستهلاكى عضويا فى حركة الاقتصاد القومى واضطلع بكل المهام الاجتماعية والثقافية التى أسندت اليه وكثف من مساهمته فى دعم التحالف بين العمال والفلاحين وفى بناء نظامنا الاشتراكى وتقوية الوحدة الاجتماعية والسياسية وتماسك المجتمع الاشتراكى لامتنا •

وسار التعاون الاستهلاكى تحت قيادة الحزب الحكيمة وبتأييد الدولة الاشتراكية فى طريق النجاح قدما دون أن يشغله ذلك عن مواصلة قدراته التنظيمية ليتمكن من النهوض بالمزيد من المهام والأعباء فى نطاق زيادة التبادل الاقتصادى بين المدن والقرى واشباع حاجات الشعب المادية والروحية •

وأسهم التعاون الاستهلاكى بصفته منظمة جماهيرية تنتمى الى جبهة الوحدة الاشتراكية فى تعبئة الأعضاء التعاونيين وتطبيق سياسة الحزب تطبيقا حيا وعمليا •

وتتضح طبيعته كمنظمة شعبية من زيادة عدد الأعضاء الى ٧ ملايين عضو مقابل ٣ر٢ مليون عضو عام ١٩٤٦ ؛ ويضم التعاون الاستهلاكى الآن ¾ عدد البالغين من سكان الريف ؛ ونتج عن زيادة عدد الأعضاء واهتمام التعاون الاستهلاكى بتنمية النشاط الاقتصادى ارتفاع فى دخول الجماهير العاملة وبالتالى تزايد رؤوس أموال الجمعيات التعاونية سنة بعد أخرى حتى بلغت الآن نحو ٧٠٠ مليون ليرة أى أنها زادت ٤ أضعاف عما كانت عليه عام ١٩٥٠ .

ومع اتساع دور التعاون الاستهلاكى فى الحياة الاجتماعية والاقتصادية فى القرى اتسع بالتالى دور الجمعيات التعاونية الاستهلاكية واسهامها فى تنمية النشاط الاقتصادى وبناء المجتمع الاشتراكى .

ويقدر حجم النشاط الاقتصادى للتعاونيات الاستهلاكية عام ١٩٧٠ بما يزيد عن ٣٤ بليون ليرة وهو يزيد ٥ر٧ مرة عما كان عليه عام ١٩٥٠ .

وفيما يلى بيان نصيب القطاعات المختلفة فى اجمالى حجم النشاط الاقتصادى :

ـ التجارة	٢ر٨٢ ٪
ـ الخدمات الانتاجية	ر٥ ٪
ـ التعاقد والشراء	٣ر٢ ٪
ـ الأنشطة الأخرى	٥ر١٠ ٪
المجموع	ر١٠٠٪

وتمارس هذا النشاط الاقتصادى ١٨٠٧ وحدة لها نحو ٠٠ر٦٠ قسم تابع ويعمل بها أكثر من ٠٠٠ر١٥٠ موظف .

وتوضح هذه البيانات حجم نشاط التعاونيات الاستهلاكية ومداه ، وتعبر عن قوتها وقدراتها على التنظيم وأسهامها فى التنمية وتطوير تبادل السلع بين المدينة والقرية والتوسع فيه .

التجارة فى القرية وأبعادها الجديدة :

حدثت فى بلادنا أثناء سنوات البناء الاشتراكى تحولات اجتماعية واقتصادية واسعة زادها عمقا تمسك سكان الريف بمبادىء الانتـــاج الزراعى الاشتراكى مما أدى الى ازدهار الجماهير العاملة وأوجد ظروفا مواتية تساعد على تطور ونمو النشاط التجارى الذى تمارسه التعاونيات الاستهلاكية الذى بلغ بسبب ذلك رقما كبيرا ويكفى أن نذكر أن حجم مبيعات السلع من خلال الشبكة التجارية للتعاون الاســتهلاكى يمثل ثلث حجم المبيعات الاجمالية لكل التجارة الاشتراكية . وباعت التعاونيات الاستهلاكية عام ١٩٧٠ سلعا غذائية وغير غذائية تبلغ خمســة أمثال ما باعته عام ١٩٥٠ ، وفى فترة الخطــة الخمسية ٦٦/١٩٧٠ باعت وحدات التعاون الاستهلاكى بضائع وزادت قيمتها عن ١٢٣ بليون ليرة بزيادة نسبتها ٥٠٪ عن مبيعات الخمس سنوات السابقة .

وفيما يلى بيان نصيب أصناف السلع الهامة فى اجمالى حجم المبيعات :

ـ سلع غير غذائية	ر٥٢ ٪
ـ أغذية	٥ر٣٣ ٪
ـ منتجات باعتها وحدات الغذاء العامة .	٥ر١٤ ٪
المجموع	ر١٠٠٪

وكانت نسبة الزيادة فى ١٩٧٠ عن ١٩٦٥ كالآتى : ٣٥٪ للسلع غير الغذائية ، و ٥ر٤٠٪ للأغذية و ١ر٦٠٪ للســلع التى بيعت عن طريق وحدات الغذاء العامة .

واشترت الجماهير من وحدات التعاون الاستهلاكى كميات كبيرة من الملابس الجاهزة والتريكو والأحذية والأدوات المنزلية المعــدنية والكيماوية والكهربائية ، وترتفع باستمرار جودة هذه السلع كما تتزايد أنواعها .

ومما يلاحظ على تطور التجارة فى القرى ازدياد مبيعات البضائع المعمرة ورواج حركتها ففى عام ١٩٧٠ زادت المبيعات عن عام ١٩٦٠ بمقدر ١٣ مثلا للتلفزيونات و ٩ أمثال للثلاجات ؛ ٨ أمثال للغسالات . ٤ أمثال للاثاث . ٣ر٣ أمثال لماكينات الخياطة كما زادت أيضا كميات مواد البناء المبيعة ، وأمدت التعاونيات الاستهلاكية الجماهير بالسلع اللازمة التى تلبى الاحتياجات المتزايدة والمتنوعة فمثلا باعت تلك التعاونيات ١٠٠ مليون نسخة من ١٣٫٠٠٠ كتاب وبلغت مبيعات الكتب عام ١٩٧٠ خمسة أمثالها عام ١٩٦٠ .

وطبقا للبرنامج الذى وافق عليه المؤتمر العاشر للحزب الشيوعى الرومانى والخاص بالخطة الخمسية ٧١/١٩٧٥ سيبلغ حجم مبيعات السلع من خلال الشبكة التجارية للتعاون الاستهلاكى نحو ٤٨ بليون ليرة بزيادة تبلغ نحو ٤٠٪ عن أرقام الخطة الخمسية ٦٦/١٩٧٠ بمعدل ارتفاع سنوى بمتوسط يزيد على ٦٪ سواء من ناحية حجم المبيعات أم من ناحية تنوع البضائع .

ومن ناحية أخرى ينتظر خلال فترة هذه الخطة الخمسية أن تستجد عوامل تؤثر على الحياة فى القرى (أهمها انخفاض عدد السكان المشتغلين بالزراعة نتيجة ميكنة العديد من العمليات الزراعية مما يؤدى الى اتجاه الريفيين الى المدن للاشتغال بالصناعة ويتبع ذلك زيادة تحرك سكان الريف وتطور وسائل المواصلات ونمو السياحة الخ) . وبلوغ التجارة فى القرى أبعادا جديدة وأفاقا جديدة تؤثر بوجه خاص على انتشار وحدات الشبكة التجارية ومواقعها الاقليمية وعلى أنواع السلع ، وعلى الأخذ بطرائق تجارية جديدة ، وعلى الحاجة الى موظفين ذوى مؤهلات مناسبة ، وعلى ضرورة اللجوء الى تطبيق بعض أشكال جديدة من المعاملات التجارية ، وبالاضافة الى ذلك ينتظر الى تبلغ التجارة القائمة على الطلبات المسبقة حجما هاما ويلاحظ أن هذا الشكل من التجارة يمارس حاليا فى كثير من الوحدات التجارية ذات الأهمية الاقليمية ؛

ومن الأشكال التجارية الجديدة التى ينتظر لها الانتشار والنمو طريقة التوصل الى المشترين وهى ما تمارسه الآن الوحدة التجارية المركزية .

وستوجه عناية خاصة فى تلك الفترة الى تجارة السلع غير الغذائية لاسيما الملابس الجاهزة والأحذية والأثاث والأجهزة الكهربائية المنزلية وغيرها ويقوم هذا الاتجاه على سبب له مايبرره من الوجهة الاقتصادية لأن صناعتنا قادرة على امداد التجارة بكميات كافية من البضائع تلبى الطلب المتزايد عليها ، والمنتظر أن تلبى التجارة فى تطوراتها الجديدة الطلب على الأجهزة الكهربائية والمنزلية والسلع الرياضية والثقافية بما يتمشى مع تحسن مستويات المعيشة والرخاء المتزايد وبما يلاحق كهربة القرى وامتداد التيار الكهربائى اليها فى كثير من المناطق الريفية حاليا وينتظر أن تعم كهربة الريف فى سنتى ١٩٧١ و ١٩٧٢ .

وحدات التغذية الهامة تواكب احتياجات المستهلك :

ويضطلع هذا الفرع من التجارة بمهام غاية فى الأهمية فى الحياة الاجتماعية الريفية ويسهم فى تحسين مستوى معيشة السكان .

وزادت مبيعات وحدات الغذاء العامة من ٥١٠ مليون ليرة عام ١٩٥٠ الى ٤٠٠٠ مليون ليرة عام ١٩٧٠ أى نحو ٨ مرات ، ويبلغ معدل الزيادة السنوى فى هذين العقدين عاليا بما يزيد عن ٢ر١٠٪ من المعدل المتوسط الذى بلغته التجارة كلها وكان ٥ر٩٪ وبذلك بلغ نصيب وحدات الغذاء العامة من مجموع المبيعات بالتجزئة الذى حققته وحدات التعـاون الاستهلاكى عام ١٩٧٠ نحو ٥ر١٤٪ .

وخلال الخطة الخمسية السابقة (٦٦ ــ ١٩٧٠) سجلت مبيعات وحدات الغذاء العامة معدل زيادة كبيرة بلغ ١ر٦٠٪ عام ١٩٧٠ من الرقم المسجل عام ١٩٦٦ بينما كانت الزيادة الكلية فى التجارة لاتتجاوز ٤٠٪ فقط .

وفى الفترة نفسها زاد انتاج هذه الوحدات (المقاصف ، منتجات العجائن ، مستحضرات البارات) وتضاعفت مبيعات هذه المنتجات فى عام ١٩٧٠ عما كانت عليه عام ١٩٦٥ •

وبلغ نصيب هذه المنتجات فى جملة مبيعات وحدات الغذاء العامة معدلا متوسطا قدره ١١٪ تقريبا •

ورغبة فى تطوير وتنويع هذه المنتجات أنشئت أكثر من ٣٠٠ وحدة انتاج مركزية (مطابخ ، معامل عجائن ، مراكز تبريد مشروبات وغيرها) •

وتهدف الخطة الخمسية الحالية الى زيادة منتجات المطابخ وتحسين منتجاتها وكذلك الوحدات الأخرى ، والاتجاه حاليا نحو اعداد وجبات وأصناف جديدة وأنواع من مأكولات المقاصف على درجة كبيرة من التنوع •

ومن الأمور العامة بصفة خاصة مسألة امداد وحدات الغذاء العامة بما يلزمها وستنظم من أجله مزارع تابعة ، للدواجن والأرانب والضأن والحمام •

ويسهم التعاون الاستهلاكى اسهاما كبيرا فى تطوير وتنمية السياحة فى بلادنا فأنشأت التعاونيات الاستهلاكية فى العام الماضى كثيرا من الوحدات السياحية خاصة على الطرق ووافقت عليها وزارة السياحة ، وخلال الخطة الخمسية السابقة أقيم ١٥ موتيل وفندق و ١٣ كوخا سياحيا ، ٨٨ مكانا للمعسكرات بقدرة تمكنها من توفير ٦٠٠٠ مكانا لتناول الوجبات و ٣٠٠ مكانا للاقامة ، هذا الى جانب العدد الكبير من المطاعم والمقاصف ، والمقاهى والبارات والوحدات ذات الطبيعة التقليدية الخاصة •

— فى اطار الشبكة التجارية بدأت محلات السوبر ماركت تكتسب أهمية كبرى وبلغ عدد السوبر ماركت ٢٠٠٨ وحدة عام ١٩٧٠ مقابل ١١٨١وحدة عام ١٩٦٥ •

— زاد عدد وحدات الغذاء العـامة ٦٧٧٠ عـام ١٩٦٥ الى ٨٣٦٢ عام ١٩٧٠ .

— أضيف ٣٤٨ وحدة الى شبكة الحلوى فى الخطة الخمسية السابقة .

— زاد عدد الأكشاك التى تبيع البضائع الصغيرة خاصة المشروبات المثلجة والحلويات من ٧٨٥ عام ١٩٦٥ الى ١١٩٦ عام ١٩٧٠ .

— فى عـام ١٩٧٠ أصبح عـدد مكتبات بيع الكتب التـابعة للتعـاون الاستهلاكى ٩٠٠ مكتبة بالاضافة الى ٦٥٠٠ قسما لبيع الكتب فى وحدات القرى .

— أنشىء أول سوبر ماركت عام ١٩٥٩ وأدخل نظام الخدمة الذاتية والعرض المفتوح الآن فى نحو ٥٠ من وحدات شبكة الخدمـات التجارية .

الانتاج والخدمات :

زادت احتياجات سـكان الريـف بعـد التغيرات الاجتمـاعية والاقتصادية التى حدثت فى حياة القرية ، وظهرت الحاجة الى أعمـال وخدمات وسلع جديدة وبكميات وافرة .

واتخذت وحدات التعاون الاستهلاكى عدة اجراءات لاكمال وتنظيم شبكة وحداتها لتقوم بأنشطة متعددة ومتنوعة بغية الوفـاء بجميع احتياجات الريف ، وزاد عدد وحدات شبكة الخدمات من ٦٦٠١ وحدة فى نهاية ١٩٦٦ الى ٢٢٣٥٢ وحدة فى نهاية عام ١٩٧٠ يقوم بالعمل فيها أكثر من ٤٣٠٠٠ موظف ، وتوجـد الآن فى معظم الوحـدات الاداريـة والكوميونات ورش خياطين ومحلات حلاقة ومحـلات صانعى أحذية وورش سباكين وغير ذلك ونتيجة لهذه الاجراءات زادت أنواع الخدمات التى تقدمها وحدات الخدمات الى نحو ١٥٠ نوعا من الخدمة .

ومازالت الجهود تبذل للتوسع فى الخدمات تلبية لاحتياجات الريف وأقيمت ورش لاصلاح وصيانة أجهزة الراديو والتليفزيون والتركيبات الداخلية المنزلية وغير ذلك .

وتتطور باستمرار أنشطة المخابز بصفتها وحدات خدمات تتولى الخبز والمنتجات الأخرى من الحلوى وغيرها ، ويقوم بعضها بصنع هذه المنتجات مستخدما المواد التى يأتى بها الزبائن لهذا الغرض .

وتنويعا لأنواع السلع التى تبيعها الشبكة التجارية تنتج ورش التعاون الاستهلاكى أيضا أنواع الملابس الوطنية والملابس المحلية ذات الصفة الخاصة وكذلك الأحذية والأدوات الخشبية والمعدنية ومواد البناء والمنتجات الحرفية وغيرها من مواد خام تستمد فى المقام الأول من المصادر المحلية .

وتطلب الوحدات الصناعية القومية من الجمعيات التعاونية الاستهلاكية صنع أصناف متنوعة وأدوات وأثاث ؛ لذلك توسعت وتطورت التعاونيات المشتغلة بهذه الفروع الانتاجية خلال السنوات الأخيرة وزادت كميات انتاجها .

وزادت تباعا وباستمرار قيمة السلع والخدمات التى أنتجتها وقدمتها وحدات التعاون الاستهلاكى بحيث بلغت قيمتها عام ١٩٧٠ نحو ٣ أمثال قيمتها عام ١٩٦٥ ، ويمكن فهم النمو الذى حدث فى هذا القطاع من أن حجم هذه الأنشطة عام ١٩٧٠ كان أكثر من ٢ بليون ليره مقابل ٧٠٤ مليون ليره عام ١٩٦٥ ، ٢٨٠ مليون ليره عام ١٩٥٠ .

وسيوالى قطاع الانتاج والخدمات تطوره وينمو نموا كبيرا خلال الفترة ٧١/١٩٧٥ وينتظر أن يبلغ حجم الأعمال والخدمات فى الخطة الخامسة لوحدات التعاون الاستهلاكى نحو ٥ر١٧ بليون ليره ؛ أى أن هذا الرقم سيزيد ٥ر٢ مرة عما تحقق فى الخطة الخمسية السابقة ٦٦/١٩٧٠ وكان ٩ر٦ بليون ليره ؛ ومن أجل ذلك لابد من توافر الأعداد الكافية من العمال والفنيين لتوسيع نطاق الأنشطة وزيادة عدد الوحدات وتحسين نوعية وجودة الأعمال والخدمات .

وسوف تتعاون منظمات التعاون الاستهلاكى مع الجمعيات التعاونية الانتاجية الزراعية من أجل الاستفادة من كافة الموارد المحلية ،

كما ستلجأ الى خدمات الحرفيين المشتغلين فى منازلهم سعيا لزيادة التنوع فى السلع والأذواق ولمزيد من التوسع والتطوير .

نشاط التعاقدات والمشتريات :

من الواجبات الهامة الملقاه على عاتق وحدات التعاون الاستهلاكى المشاركة المتزايدة فى توفير احتياطى المنتجات الزراعية القومى اللازم لتزويد المواطنين باحتياجاتهم والصناعة بما يلزمها من المواد الخام والتجارة بالمنتجات اللازمة للتصدير ، وتؤدى وحدات التعاون الاستهلاكى هذه المهام عن الطريق المتعاقد على المنتجات الزراعية وتجميعها من أعضاء المزارع التعاونية أو من أفراد الزراع .

ووجهت منظمات التعاون الاستهلاكى نشاطها بحيث يمكن الاستفادة الكاملة من الموارد المحلية التى أهمل استخدامها فى الماضى ، فعملت على تجميع النباتات الطبية التى تنمو بلا زراعة (شيطانيا) وفاكهة الغابات والريش والضفادع والقواقع وغير ذلك لاستخدامها فى الصناعة أو لتصديرها .

وفى سبيل انجاز المهام اللازمة فى هذا المجال تؤدى الجمعيات التعاونية الاستهلاكية أعمالا على جانب كبير من الكفاءة ، فمن أجل حث المنتجين الزراعيين على زيادة الانتاج تقدم لهم سلفا نقدية وتبرم معهم عقودا للتوريد بأسعار طيبة وتمدهم بخدمات فنية وارشادية فيما يتعلق ببعض المحصولات ، ورغبة فى زيادة غلة الهكتار تقدم للزراع أيضا البذور المنتقاة ومواد الانتاج وتساند منظمات التعاون الاستهلاكى أيضا المزارع التعاونية والزراع وتساعدهم فى البدء بمشروعات انتاج الدواجن والأرانب وتمدهم بالكتاكيت التى تنتجها فى حضاناتها وأرانب التربية ومركزات الأعلاف وغير ذلك .

وتدلنا النتائج على نمو أنشطة التعاقدات والمشتريات فقد زادت قيمة المنتجات التى جمعتها منظمات التعاون الاستهلاكى عام ١٩٧٠

على قيمتها عام ١٩٥٠ بنحو ٦ر٤ أمثال وزاد البيض ٥ر٢ مرة والعسل ٢ر٤ مرات ، أما النباتات الطبية فزادت قيمتها ١١ مرة بما كانت عليه عام ١٩٥٠ •

وزادت حجم المنتجات التى جمعت فى فترة الخطة الخمسية السابقة (٦٦ — ١٩٧٠) من حجم المجتمع فى الفترة من ٦١ — ١٩٦٥ بما يزيد عن ٣١٪ وزاد حجم المنتجات المصنعة فى هذا المجال عام ١٩٧٠ الى ٥ر٢ أمثال حجمها عام ١٩٦٥ •

ويسهم التعاون الاستهلاكى أيضا فى تنمية الانتاج القومى عن طريق قيامه بتنمية الثروة الحيوانية وهو نشاط تزايد كثيرا فى السنوات الاخيرة ، وأنشأت منظمات التعاون الاستهلاكى مزارع لتربية الدواجن والخنازير ومناحل للعسل وغير ذلك ، وتذهب منتجات هذه المزارع بصفة رئيسية الى وحدات الغذاء العامة التابعة للتعاونيات الاستهلاكية •

ونشأ فى السنوات الأخيرة تعاون بين منظمات التعاون الاستهلاكى والتعاونيات الانتاجية الزراعية وقامت معا بمشروعات مشتركة فى مجال الثروة الحيوانية ومشروعات للتصنيع ، وتمثل هذه الخطوة مجالا جديدا من العلاقات الوثيقة بين فرعى التعاون هذين ، حقق المزيد من الاستثمارات والأعمال الانتاجية التى فاقت ما تحقق سابقا حجما ونوعا ، وأمكن معه الاستفادة الكاملة من امكانيات التعاون الاستهلاكى والتعاون الزراعى الانتاجى ، وينتظر نتيجة لهذه الاجراءات أن يزداد نشاط منظمات التعاون الاستهلاكى فى مجال التعاقد والشراء خلال فترة الخطة الخمسية الحالية زيادة كبيرة متواصلة بحيث تبلغ الزيادة فى حجم المشتريات من نهاية ١٩٧٥ بنسبة ٤ر٧١٪ مقارنة بعام ١٩٧٠ أى بمعدل زيادة سنوى ٤ر١١٪ •

وستبلغ الزيادة للمنتجات الرئيسية حتى عام ١٩٧٥ كالآتى :

٦ر٦٣٪ للبيض ، ٥ر٢ أمثال للدواجن ، ٩ر١٪ للألبان ، مرتين للضأن ، ٨٢٪ للعسل •

وستؤدى الخطوات التى رسمها الحزب والحكومة لتطوير وتحديث الانتاج الزراعى الى تهيئة الظروف التى تتيح لمنظمات التعاون الاستهلاكى زيادة كميات الغذاء المتوافرة وغيرها من المنتجات الزراعية •

نشاط التصدير والاستيراد :

يمارس الاتحاد المركزى للتعاون الاستهلاكى عمليات تصدير المنتجات الناشئة عن نشاطه الخاص لتسويقها فى الأسواق الخارجية وعمليات الاستيراد ولاسيما بالنسبة للمنتجات الصناعية اللازمة للمنظمات التابعة له ضمانا لاستمرار نشاطها وتطويره كما يمارس الاتحاد أيضا عمليات مبادلة السلع مع المنظمات والمشروعات الصناعية فى الأقطار الأخرى •

وتجرى هذه العمليات من خلال مؤسسة التصدير والاستيراد التجارية للتعاون الاستهلاكى التابعة للاتحاد المركزى للتعاون الاستهلاكى •

ولهذه المؤسسة حاليا علاقات مع هيئات ومشروعات صناعية وتجارية فى أكثر من ٥٠ قطرا خارجيا •

ويدخل فى أغراض التصدير أنواع كثيرة من الأغذية والمنتجات الزراعية التى تجمعها وتصنعها عند الحاجة وحدات ومنظمات التعاون الاستهلاكى ومنها النباتات الطبية والعطرية والزيوت والعسل وشمع العسل ، والريش ، ولحوم الدواجن ، البيض ، مخلوطات البيض الغذائية ، مسحوق البيض وعجائنه ، الأرانب وغيرها من المنتجات الغذائية والزراعية وتصدر أيضا سلع تصنعها أو تجهزها أقسام الانتاج والخدمات فى التعاونيات الاستهلاكية مثل الأثاث والمعدات ، المنتجات الخشبية ، التريكو ، السيراميك ، الحديد المطروق ، المنتجات الحرفية واليدوية ، الملابس الوطنية ، السجاجيد واللعب الخ •••

وتستورد المؤسسة التجارية للتصدير والاستيراد التابعة للتعاون الاستهلاكى المنتجات والمواد اللازمة للانتاج وعمليات الاستثمار التى تقوم بها مشروعات ومنظمات التعاون الاستهلاكى كما تقوم المؤسسة بانجاز بعض الخدمات (التصميم ، الانشاءات الخ) مقابل الدفع نقدا •

وتقوم المؤسسة أيضا بتبادل السلع مع المنظمات التعاونية فى مختلف الأقطار ، وتركز فى نشاطها المتنوع على زيادة حجم الصادرات ، وتنوعها ما أمكن وتحسين نوعيتها وجودتها وارتيادأنشطة جديدة ، والمنتظر أن يزداد حجم الصادرات فى فترة الخطة الخمسية الحالية زيادة كبيرة وسريعة •

- تنتج مؤسسات الانتاج الاستهلاكى فى وحداتها الخاصة :
  - ٢٦ نوعا من الشاى الطبى
  - الغـذاء الملـكى
  - تصنيع ١٥ نوع من المنتجات المشتراه : البيض ، الجبن ، العسل ، الأرانب ، الريش •
  - تصدر مؤسسة التصدير والاستيراد للتعاون الاستهلاكى ١٠٠٠ نوع من المنتجات •
  - تشترى التعاونيات الاستهلاكية نحو ١٨٠ نوعا من الأعشاب الطبية وتوزع جزء من هذه الأعشاب فى ٣٠ قطرا فى أنحاء العالم •

القاعدة الفنية والمادية الأساسية للتعاون الاستهلاكى فى تطور مستمر :

يزداد حجم مبيعات شبكة التعاون الاستهلاكى من السلع زيادة كبيرة ، وتتوسع الخدمات التى تؤديها للمواطنين ، ويكبر حجم المواد الغذائية والمنتجات الزراعية التى تتولى تجميعها ويتطور انتاجها الصناعى والتصنيع الزراعى الكامل أو الجزئى للخضروات والفاكهة أثناء السنوات المتتابعة مما يستلزم تدعيم القاعدة الانتاجية والمادية

والفنية كما وكيفا لمواجهة أعباء واحتياجات كل مرحلة ، ولهذا الغرض أنفق ١ر٣ بليون ليرة فى الفترة من ١٩٥٠ الى ١٩٧٠ منها ٧ر١ بليون فى فترة خطة فترة خطة السنوات الخمس الأخيرة ، وتحتل شبكة التجارة والخدمات التابعة للتعاون الاستهلاكى مكانة هامة فى الريف شأنها فى ذلك شأن مشروعات الاسكان والمستشفيات والمدارس والنوادى والمنشآت الاجتماعية الأخرى ، وبينما كان عدد وحدات النظام التعاونى عام ١٩٣٨ لا يتجاوز ٢٢٢٨ وحدة بلغ عدد وحدات شبكة التجارة والغذاء والانتاج والخدمات ٥٣١٧٣ وحدة عام ١٩٧٠ معظمها أنشىء فى عقدى السنوات الأخيرين ، وقبلهما كانت محلات بيع السلع التابعة للتعاون الاستهلاكى وخاصة المحلات التى تبيع السلع الجارية الاستعمال منشآت بسيطة متواضعة وأصبح جهاز التعاون الاستهلاكى يمتلك فى مختلف نواحى البلاد محلات ذات أقسام ومجمعات تجارية وخدمية ، ووحدات غذائية عامة ، ووحدات خدمات سياحية ، ومستودعات متسعة وحديثة بأعداد كبيرة ، ويدل ذلك دلالة واضحة على أن التعاون الاستهلاكى أقام فى السنوات الأخيرة ، وجهزت المنشآت الجديدة والمنشآت القديمة التى جددت بأثاثات حديثة التصميم وثلاجات وأجهزة كثيرة مختلفة ، كما جهزت الوحدات التى تتولى تصنيع المنتجات التى تجمعها وحدات التعاون الاستهلاكى بآلات وتجهيزات حديثة ، وهذا يدل على أن منظمات التعاون الاستهلاكى تستمد سلعها من وحداتها الانتاجية الخاصة كما تستمد الكثير من أجهزتها وأثاثها وقطع الغيار من وحداتها الانتاجية أيضا .

ويلاحظ أن وحدات التجارة والخدمات تقيم فى معظم الأحوال فى المبانى التى شيدتها المشروعات التابعة للتعاون الاستهلاكى على تصميم موحد ، ويحتفظ جهاز التعاون الاستهلاكى بالعديد من التصميمات التى تيسر تحقيق الأغراض التجارية المتعلقة بشئون المعارض ووحدات بيع السلع وهى تصميمات على مستوى مرتفع من الجودة الفنية .

وتساند الحكومة الجمعيات التعاونية الاستهلاكية مساندة قوية فى عملية تطوير قاعدتها المادية والفنية بمنحها الأراضى وتقديم مواد البناء كما يساند الأعضاء جمعياتهم باستمرار بالمال والمواد والعمل .

وأعدت منظمات التعاون الاستهلاكى فى بداية الخطة الخمسية الجديدة برنامجا واسع النطاق لتطوير وتحديث الشبكة التجارية كلها لضمان تقديم الخدمات التى يحتاجها الجمهور بطريقة جيدة .

وسوف تتسارع خطوات التطوير المادى والفنى فى القطاع التجارى بزيادة عدد وحدات البيع ، والتوسع فى القطاع كله ، وسينال كل مركز محلى حتى نهاية فترة الخطة الخمسية مبنى جديدا كافيا لأعماله ، وسينفذ هذا البرنامج فى كثير من المناطق خلال وقت قصير ، ورغبة فى تحديث الوحدات التجارية تبذل عناية خاصة فى تزويد هذه الوحدات بالأثاث والتجهيزات ذات التصميم الحديث الذى يتيح حسن عرض البضائع وسيتمد برنامج التحديث فيشمل التوسع فى وحدات المبيعات على أساس الخدمة الذاتية .

وفى نطاق اجراءات تطوير الشبكة التجارية من حيث الكم والنوعية تبذل عناية خاصة لتطوير تجارة الملابس الجاهزة والأحذية والأثاث والأدوات والأجهزة الكهربائية ، وسيمتد هذا الاهتمام أيضا الى وحدات الغذاء العامة ونشاط الخدمات السياحية ، والى جانب الساحات التى ستخصص للكافيتريات والاقامة سيجرى التوسع فى القاعدة الانتاجية من أجل زيادة انتاج البضائع التى تعتمد عليها وحدات الغذاء العامة التى ستعزز بانشاء وتجهيز مصانع جيدة الأعداد لصنع الأغذية واعداد الوجبات والحلوى الجافة ومراكز المشروبات الباردة وغير ذلك .

وستتطور شبكة وحدات الخدمات فى الفترة من ١٩٧٥/٧١ بحيث يقام فى كل مركز محلى أقسام خدمات تلبى احتياجات السكان ، وستتخذ اجراءات واسعة النطاق لاعداد وحدات متنقلة مع عمال فنيين لزيارة

الأماكن النائية أو التى تحتاج الى خدمات من نوع خاص قد لا تتوافر دائما فى وحدات الخدمات القائمة هناك وستقام ورش ووحدات انتاجية ومجمعات متخصصة فى اصلاح الأجهزة الميكانيكية والكهربائية وورش للبضائع التى تجهز حسب الطلب (الملابس ، التريكو .. الخ) .

تدريب موظفى التعاون الاستهلاكى :

لابد من تحسين تدريب الموظفين كشرط لازم للنجـاح فى أداء الواجبات الكثيرة المعهود بها الى منظمات التعاون الاستهلاكى ، ولذا يجرى كل عام تدريب أكثر من ٥٠٫٠٠٠ موظفا من بين العدد الـكلى للموظفين وهو نحو ١٥٠٫٠٠٠ موظف ، ويحضر هؤلاء دورات قصيرة ، وتتولى المراكز المدرسية التابعة للتعاون الاستهلاكى وعددها ١٨ مركزا اعداد عدد كبير من الخريجين سنويا وتدريبهم على مختلف التخصصات وتخرج فى مدارس التعاون فى الفتـرة من ٦٦ ـ ١٩٧٠ نحـو ١٥٠٠٠ أخصائى منهم ٣٢٤٦ محاسبا وخبيرا فى السلع و ٦٥٠٠ مساعد فى محلات البيع (بائعين) وبائعى كتب وخبازين وجرسونات ونحو ٥٫٠٠٠ حرفى لوحدات الخدمات .

وتدعيما للجهود المبذولة فى التعليم سيشهد التعليم التعاونى فى فترة الخطة الخمسية الحالية نموا متصلا موجها فى الغالب الى الجمع بين النظرية والتطبيق العملى وسيبدأ فى العام الدراسى ١٩٧٢/٧١ تدريب أكثر من ١١٠٠٠ دارس من بينهم عـدد كبير يدرسـون لتكملة معلوماتهم المهنية ، وستبدأ الدراسة لأول مرة بطرق تدريس جديدة وفى فروع جديدة مع توزيع المدارس فى شتى أنحاء البلاد لتوفير المزيد من الموظفين للوفاء باحتياجات منظمات ووحـدات ومشروعات التعـاون الاستهلاكى وستقام مدارس (ليسيه) صناعية واقتصادية كشكل جديد للتعليم والتثقيف والتدريب والتخصص المهنى فى ٤٦ فرع جديد .

وطبقا للبرنامج الذى وافقت عليه الجمعية الوطنية الكبرى عام ١٩٧١ بشأن التدريب المهنى للعمال أعد الاتحـاد المركزى للتعـاون

الاستهلاكى مركزا خاصا به ليتولى التدريب المنظم لجميع العمال بكافة الوحدات التابعة للتعاون الاستهلاكى وفى جميع المجالات وتنظم لهم دورات متتابعة يلتحق فيه العمال كل بدوره .

العلاقات مع المنظمات التعاونية تتطور باستمرار :

تهدف السياسة الخارجية للحزب والدولة الى توثيق علاقات الصداقة والتعاون بين رومانيا وجميع الأقطار الاشتراكية الأخرى وتحسين العلاقات الاقتصادية والسياسية والفنية العالمية والثقافية مع دول العالم الأخرى بصرف النظر عن نظمها الاجتماعية . وهذا ما يتوخاه التعاون الاستهلاكى فى علاقاته بالمنظمات التعاونية بالخارج .

ويعمل الاتحاد المركزى للجمعيات التعاونية الاستهلاكية على تطوير علاقات التعاون فى المنظمات المماثلة له فى الأقطار الأخرى وتكثيف تبادل الخبرات والوثائق الفنية والمطبوعات وكافة أشكال التعاون .

ويشترك مندوبو الاتحاد المركزى فى المؤتمرات التعاونية التى تعقدها المنظمات التعاونية فى الأقطار الأخرى وفى مختلف المؤتمرات والاجتماعات الدولية والندوات التى تعقد للشئون التجارية والسياحية والخدمات والتدريب ومشاكل الانشاءات .

وتولى عدد من مندوبى المنظمات التعاونية الاستهلاكية الرومانية دراسة مختلف مشكلات التعاون الاستهلاكى فى الأقطار الأخرى وبالمقابل استقبلت منظماتنا التعاونية مندوبى المنظمات التعاونية من البلاد الأخرى الذين جاءوا لدراسة أنظمتنا وبرامجنا وما تحقق من نتائج فى مختلف فروع النشاط .

وتأكيدا لدور التعاون فى تطوير تبادل الخبرات على مستوى العالم قال الرفيق نيقولاشاوشيسكو سكرتير عام الحزب ورئيس مجلس الدولة فى جمهورية رومانيا الاشتراكية فى كلمته بمناسبة انعقاد المؤتمر

الخامس للتعاون الاستهلاكى الرومانى « على التعاون الاستهلاكى أن يوسع بلا توقف علاقاته بالمنظمات التعاونية المماثلة بالبلاد الاشتراكية وفى جميع الأقطار الأعضاء فى الحلف التعاونى الدولى لتطوير تبادل الخبرات التعاونية على الصعيد العـالمى ، وأن يدعم أشـكال وطرق التضافر والتى تيسر تبادل المنتجـات فيما بين الاتحادات القوميـة وتحسين التفاهم المتبادل وتقوية أواصر الصداقة بين الشعوب » .

واستطرد الرفيق نيقولا شاوسيسكو قائلا : ولاشك أن متابعة المنظمات التعاونية من كافة الأقطار توسيع وتكثيف التعاضد فيما بينها . سيمكنها الاسهام العظيم فى تطوير حسن التفاهم والتعاون فيما بين الشعوب مما يثبت السلم والأمن الدوليين » .

ويعمل الاتحاد المركزى للتعاون الاستهلاكى بجمهورية رومانيـا الاشتراكية بصفته عضوا فى الحلف التعاونى الدولى على دعم ونشر الحركة التعاونية وتطوير العلاقات التعاونية بين المنظمات التعاونية فى العالم بصرف النظر عن اختلاف النظم الاجتماعية على أساس احترام الاستقلال والسيادة القومية والمساواة التامة فى الحقوق وعدم التدخل فى الشئون الداخلية بما يضمن النفع المتبادل .

ولو ألقينا نظرة على الطريق التى سارت فيها التعاون الاستهلاكى فى السنوات الماضية لرأينا أنه سار فى خط متصاعد باستمرار شـمل جميع أوجه النشاط مع اسهام بارز فى الاقتصاد القومى من حيث امداد الجماهير بالسلع والخدمات التى تطلبها ، والاستفادة من المنتجـات الزراعية وتكثيف التبادل بين المدينة والقرية .

واتبع أعضاء التعاونيات الاستهلاكية وموظفيها بمحض ارادتهم سياسات الحزب الداخلية والخارجية وأظهروا تمسكهم الكامل بهـا وولائهم ، وعملوا على أن تتواصـل وتستمر الاسـهامات فى تحقيق البرنامج الكبير الذى رسمه المؤتمر العاشر للحزب الشيوعى الرومانى الهادف الى انشاء المجتمع الاشـتراكى وتطوير جمهـورية رومانيا الاشتراكية من جميع النواحى . »

الفصل الخامس

إدارة النشاط التعاونى فى ألمانيا الإتحادية

حقـــائق وأرقـــام

عن التعاون فى ألمانيا الغربية

ميـــلاد فـكرة :

نشأت الجمعيات التعاونية الألمانية بفضل جهود اثنين من الرجال ذوى العزم فى أواخر القرن التاسع عشر أولهما هو العمدة فردوريك فلهلم رايفيزن والثانى القاضى هرمان شولز من مدينة ديلتش ، ولكى ندرك مدى جهد هاتين الشخصيتين لابد من الالمام بالظروف التى حفزتهما الى التفكير فى الاصلاح ، ففى ذلك الوقت كانت « الثورة الصناعية » فى أوجها ؛ وحاجتها الى الاصلاح • وصاحبتها حركة تحرير الفلاحين ، كما ساد مبدأ حرية التجارة •

وكان لكل هذه الاتجاهات آثار سيئة على المجتمع الريفى ، فعلى الرغم من أن حركة تحرير الفلاحين كانت ترمى الى منح الزراع المستأجرين حق ملكية الأرض ، الا أن قانون الاصلاح — هاردنبرج — The Stein Hardenberg reform الذى جعل من المستأجرين ملاكا للاراضى التى فى حيازاتهم ، ألزمهم بدفع تعويضات عنها لملاكها السابقين ، وهكذا ألقى عليهم أعباء فادحة اشتدت عقب ســوء حالة المحاصـيل فى عام ١٨٤٦ / ١٨٤٧ والمجاعات التى ترتبت على ذلك حتى تدهورت أوضاع الفلاحين بشدة •

أما مبدأ حرية التجارة فقد مهد الطريق لظهور طبقة من رجـال الأعمال لديها رؤوس الأموال الكبيرة ، لكنه من ناحية أخرى أنزل أفدح الضرر بالحرفيين والمصانع الصغيرة ، فانحدر الحرفيون شيئا فشيئا الى أن غرقوا فى الديون وصاروا تحت رحمة مقرضى النقود ، وأصبحوا لا يختلفوا عن الفلاحين فى سوء الأحوال ، وفقد كثير منهم أسـباب معيشتهم ، وهكذا هددت حركة التحرير أقدار الزراع والحرفيين حتى كادتتفقدهم حريتهم ، أو هى أفقدتهم اياها فعلا •

وشاهد فريدريك فلهلم رايفيزن Friedrick Wilhelm Raiffeisen الفاقه المتفشية فى البلاد ، وفكر فى تخفيف أثرها على سكان الريف فأنشأ علم ١٨٤٧ أول منشأة اجتماعية فى فيربوش /شترفولد غايته معاونة الجماهير المعوزة ، وقامت هذه المنشأة فى أول الأمر على مبدأ البر والاحسان Principle of Charity أى أنهما لم تكن تعاونية فى أصل نشأتها لكنها مع ذلك مهدت الطريق لجمعيات رايفيزن التعاونية التي ظهرت فيما بعد ، أما أول جمعية تعاونية حقيقية قامت على أساس فكرة الاعتماد على النفس Self-help فهى التى أسسها فردريك فلهلم رايفيزن عام ١٨٦٤ ، فى هدسدورف Heddesdorf وسبقت قيامها عدة تجارب مرحلية حتى ظهرت تلك الجمعية تحت اسم « جمعية هدسدورف للاقراض » .

وفى نفس الوقت كان هرمان شولز Hermann Schulze يقوم بجهود مماثلة لكنها مستقلة تماما عن جهود رايفيزن . وكانت تلك الجهود موجهة أيضا للتخفيف من أزمات الفاقة التى جاءت بها السنوات العجاف حين نقصت المحاصيل عام ١٨٤٦ و ١٨٤٧ وأيقن شولز منذ البداية أن الحرفيين المعوزين لا يمكن مساعدتهم بالبر والاحسان والأعانات الخيرية وحدها ، بل ينبغى أن يقوم الأمر كله على أساس اقتصادى يتبادل فى نطاقه الفقراء المساعدة بأن يجتمعوا معا ليحشدوا مواردهم الضعيفة وتصبح وحدة قوية فعالة وهكذا أنشأ شولز أول جمعية للمواد الخام اللازمة لصناعة الأحذية والسباكين » ، ثم أنشأ فى عام ١٨٥٠ أول « جمعية تسليف » تعتبر رائدة ما يعرف الآن « بالبنوك الشعبية » ، وكل ذلك على أساس مبدأ المساعدة الذاتية المتبادلة والادارة الذاتية والمسئولية الكاملة .

التقدم والنمو فى طريقين منفصلين :

أخذت فكرة التعاون تنتشر فى مختلف أنحاء المانيا فى عشرات السنين التالية ، وسارت جميات رايفيزن التعاونية الريفية وجمعيات

شولز التعاونية الحرفية في طريق التقدم والتطور وتحسين التنظيم واكتساب المزيد من الأعضاء . ولكن ظل كل منهما بمعزل عن الآخر ، ومن الأمور الجديرة بالملاحظة أن جمعيات الائتمان كان لها أيضا نشاط يرتبط بالمعاملات التجارية ، وهذا أدى الى تحقيق نوع من التكامل مع جمعيات التجارة والجمعيات الزراعية وجمعيات الصناعات الصغيرة ، ثم انضمت الجمعيات الزراعية معا فأنشأت اتحادات لها وكذلك فعلت جمعيات الصناعات الصغيرة ، وكان الهدف من الاتحادات امداد الجمعيات الأعضاء بالمعونة الفنية والمشورة والمراجعة الحسابية •

معانى منظمة واحـــدة :

رأت الحركتان فى الستينات أنه من المفيد والمرغوب فيه أن يندمجا معا طالما أن أفكارهما وأهدافهما واقتصادياتهما واحدة . هذا بالاضافة الى أن أساسهما القانونى واحد ، ومن أجل تحقيق هذا الاندماج عقدت الحركتان سلسلة من الاجتماعات والمحادثات انتهت فى عام ١٩٧٢ ، ووصلت الى الاتفاق بينهما على اقامة نظام تعاونى موحد ، وأن يكون على رأس هذا النظام اتحاد عام وثلاث اتحادات نوعية •

ويوجدالآن على المستوى الأساسى أو الابتدائى نحو ١٠٫٧٠٠ جمعيةتشملجمعيات ائتمان Credit Cooperative وجمعياتزراعيةسلعية Agricultural commodity وجمعيات تصنيع ، وجمعيات خدمات ، وجمعية للصناعات الصغيرة ، مع ملاحظة أن جمعيات الخدمات وجمعيات الصناعات الصغيرة تعمل على نطاق أوسع من نطاق الجمعيات الأخرى ، فهى وان كانت جمعيات أساسية ، الا أنها تعمل على نطاق اقليمى أو قومى •

وأنشأت الجمعيات الأساسية منشآت أعمال مركزية Central Business Institutes. على النطاق الاقليمى بلغ عددها ٨٢ مركزا . وهذه المراكز ذات نشـــاط نوعى متخصص حسب قطـاع عمـل تلك الجمعيات كما وتشمل هذه المنشآت المركزية بنوكا مركزية ، ومراكز

سلعية ، كما توجد منشآت أخرى تتكامل مع الجمعيات الأساسية والمراكز الاقليمية ، وهى منشآت خاصة تباشر عملها على النطاق الاقليمى أيضا ، ومثالها مراكز الحاسبات الالكترونية التعاونية وعددها ١٢ مركزا ، وتمد هذه المراكز الجمعيات بآخر ما وصل اليه العلم والنشاط من معلومات فنية حديثة ، وكذلك المعلومات والخدمات الادارية اللازمة والتى تفيد تلك الجمعيات ولمراكزها الاقليمية من حيث تشغيلها وادارتها على أسس اقتصادية ... وتوجد مراكز فيدرالية متخصصة على النطاق القومى تتعاون مع المراكز الاقليمية . كما توجد أيضا منظمات تعاونية تساند عمل المراكز الاقليمية والجمعيات الأساسية . وعلى سبيل المثال توجد جمعيات البناء . وجماعات التأمين . وبنوك الرهن .

وتنتمى جميع الجمعيات ومراكز أعمالها المركزية الاقليمية الى عضوية الاتحادات التعاونية الاقليمية وعددها ١٤ اتحادا . كما وتنضم أيضا الى عضوية جمعيات المراجعة المتخصصة وعددها ٦ جمعيات . ووظيفة اتحادات المراجعة هى القيام بالمراجعة التى ينص عليها قانون التعاون ، ومراقبة الموقف الاقتصادى لتلك الجمعيات . ومدى سلامة الادارة فيها ، وبالاضافة الى تلك المهام تقدم جمعيات المراجعة لأعضائها النصح والمشورة فى الشئون الاقتصادية والقانونية والادارية . وتنظم التدريب الأساسى والمتقدم وشئون الاعلام المشترك .

وتعمل التنظيمات التعاونية الثلاث على النطاق القومى من خلال الاتحادات الخاصة بكل من الفروع المختلفة وهى : الاتحاد الألمانى للبنوك الشعبية وبنوك رايفيزن (BVR) Federation of the German People's Banks and Raiffeisen Banks.

واتحاد جمعيات رايفيزن الألمانى (DRV) German Raiffeisen Union

والاتحاد المركزى لوكالات تجارة الجملة والخدمات التعاونية (ZENTGENO) Central Association of the Cooperative Wholesale and Service Agencies.

ووظيفة هذه الاتحادات تقديم المشورة لأعضائها فى كافة الشئون وتمثيل

مصالحهم • ويأتى الاتحاد التعاونى والرايفيزن الألمانى على قمة البنيان التعاونى . وهو المسئول على النطاق القومى عن المراجعة وكافة الشئون ذات التأثير على النظام التعاونى بأسره •

التغيير المستمر لمواجهة التحديات :

من الأمور الجديرة بالملاحظة ؛ أن سنة الحياة التطور ، وهـذا التطور يحدث الكثير من التغييرات فى الهيكل التنظيمى والاقتصادى ومن هذا المنطق حدثت تغييرات هامة فى البناء التنظيمى للحركة التعاونية الألمانية فى خلال الثلاثين سنة الماضية ، وكان الهدف تمكين الجمعيات التعاونية من مواجهة المنافسة المتزايدة ، وتطوير قدرتها وكفاءتها فى خدمة أعضائهامن الطبقة المتوسطة ، واتجه التطوير الى انشاء وحدات أكثر حجما كلما كان ذلك ممكنا ومرغوبا ، والهدف من وراء ذلك هـو خفض التكاليف وتحسين الخدمات وترشيد استخدام الامكانيات الفنية ؛ لذلك اتجه الرأى الى تشجيع اندماج الجمعيات ووضعت لذلك سياسة وتخطيط علمى دقيق ومدروس وقابل للتطبيق ، وقد ترتب على الأخذ بهذه السياسات أن انخفضت بموجبها عـدد الجمعيـات من ٢٦٫٠٠٠ جمعية فى عام ١٩٥٠ الى ١٠٫٧٠٠ جمعية فقط فى الوقت الحـالى • وانخفضت عدد جمعيات الائتمان من نحو ١٢٫٠٠٠ جمعية الى ٤٫٤٤٠ جمعية فى غضون نفس الفترة الزمنية ذاتها •

ويلاحظ أن هذه الجمعيات تتضمن فيما تتضمن (٢٧٥٠) جمعية متعددة الأغراض ، وهذه الجمعيات ترتبط بمعاملات مع أكثر من ١٩٦٠٠ مكتب بنكى Bank Offices كما تضاعفت العضوية فى خلال الفترة الزمنية ذاتها أربع مرات بحيث أصبحت ٨٫٨٠٠٫٠٠٠ عضو •

وفيما يتعلق بتعاونيات رايفيزن السلعية والصناعية والخدمية فقد تناقص عدد الجمعيات من ٢١٠٠٠ جمعيـة الى أكثر قليلا من ٨٢٠٠ جمعية ، بما فى ذلك بالطبع الجمعيات التعاونية المتعددة الأغراض ، بينما زاد عدد العضوية بحيث وصل الآن الى ٤٫٤٠٠٫٠٠٠ عضو •

وتطورت جمعيات الصناعات الصغيرة وجمعيات الخدمات على الطريق نفسها وأصبح عددها الآن ٨٨١ جمعية ، ولم يسفر التغيير التنظيمى الهيكلى عن زيادة فاعلية الجمعيات وكفاءتها فحسب ، بل ازدادت مسئولياتها وأهميتها الاقتصادية أيضا ، ويؤكد هذه الحقيقة ما توضحه الأرقام من زيادة عدد الأعضاء وزيادة عدد العاملين حيث بلغ عدد الأعضاء ٦ر١٠ مليون عضو ، وبلغ عدد الموظفين ٠٠٠ر٢٨٠ موظفا فى الوقت الحالى •

الاتحاد التعاونى والرايفيزن الألمانى :

يأتى الاتحاد التعاونى والرايفيزن الألمانى :

(DGRV) German Cooperative and Raiffeisen Union.

على رأس البنيان التعاونى كله كمنظمة قمة لكافة البنوك التعاونية ، والجمعيات الزراعية ، وجمعيات الصناعات الصغيرة ، وجمعيات الخدمات ، وقد تشكل هذا الاتحاد عام ١٩٧٢ فى اطار حركة اعادة تنظيم البنيان التعاونى الألمانى ، واندمج فى اتحاد القمة هذا الاتحاد التعاونى الألمانى الذى كان اتحاد قمة بالنسبة لجمعيات الصناعة الصغيرة (شولز ديليتش) واتحاد الرايفزن الألمانى الذى كان بدوره اتحاد قمة بالنسبة للجمعيات التعاونية الزراعية •

وتأسست فى عام ١٩٧٢ أيضا ثلاثة اتحادات نوعية هى :

- اتحاد البنوك الشعبية وبنوك رايفيزن ، ويختص هذا الاتحاد بالنظر فى شئون ورعاية جمعيات الائتمان •
- اتحاد رايفيزن الألمانى ويختص هذا الاتحاد بالنظر فى شئون ورعاية جمعيات السلع الزراعية والصناعية والخدمات ، وكذلك قطاعات السلع فى الجمعيات التعاونية متعددة الأغراض •
- الاتحاد المركزى لوكالات البيع بالجملة والخدمات التعاونية ويختص هذا الاتحاد بالنظر فى شئون ورعاية جمعيات الصناعات الصغيرة وجمعيات الخدمات •

ويمثل الاتحاد التعاونى والرايفيزن الألمانى مصالح نحو ١٠٫٧٠٠ جمعية من جمعيات الصناعات الصغيرة ، والجمعيات الزراعية ، وعدد أعضائها أكثر من ١٠٫٦ مليون عضو مع رجاء ملاحظة أنه يدخل فى نطاق هذا العدد العضوية المزدوجة ، ويتناول نشاط الاتحاد جميع الشئون المتصلة بالبنيان التعاونى بأسره ، أى أنه يتناول كافة النواحى الاقتصادية والقانونية والضرائبية مما يهم مختلف القطاعات التعاونية ، كما يقدم الاتحاد النصح والمشورة بشأن القانون التعاونى والمراجعة التعاونية والتدريب والادارة وتجميع المعلومات واعـدادها ؛ هـذا بالاضافة الى أن الاتحاد يقوم بمراجعة حسابات وأعمال المـكاتب الفيدرالية والمراكز الاقليمية .

كما يهتم الاتحاد التعاونى والرابفيزن الألمانى بعقـد وتدعيم الصلات والعلاقات مع الحركات التعاونية فى داخل ألمانيا وخارجها ؛ هذا بالاضافة الى ما يقوم به من نشاط فيما يتعلق بالمساعدات التى تستهدف تنمية الحركات التعاونية باعتباره قمة البنيان التعاونى فى ألمانيا ، ويندرج فى عضويته مختلف أنواع الاتحادات . مثل الاتحادات الاقليمية ، واتحادات المراجعة المتخصصة .. والمراكز الاقليمية والمكاتب التعاونية الفيدرالية والمنشآت المتخصصة .

أرقام هامة عن البنيان التعاوني في ألمانيا الإتحادية

	العدد	مجموع رقم الميزانية العمومية بالبليون دوتشمارك	عدد الأعضاء بالمليون
جمعيات الائتمان			
البنوك الشعبية وبنوك رايفيزن ويدخل في نطاقها الجمعيات متعددة الأغراض	٤٤٤٨	٢٥٤ر٣	٨ر٨
	٢٧٥٤	٨٢ر٠	٢ر٨
البنوك المركزية (بما فيها البنك التعاوني*١)	١٠	٩١ر٤	
	العدد	**الحركة السنوية*٢**	**الأعضاء**
جمعيات السلع الزراعية والتصنيع والخدمات			
جمعيات السلع الزراعية والتصنيع	٦٥٧٤*٣	٣٦ر٣	٣ر٩*٤
جمعيات الخدمات الزراعية	١٥٥٠	٦ر	٥ر
المراكز الزراعية (بما فيها المراكز الفيدرالية*٥)	٦٠	٣٤ر٦	
	العدد	**الحركة السنوية**	**الأعضاء**
جمعيات الصناعات الصغيرة والخدمات			
جمعيات الصناعات الصغيرة والخدمات	٨٦٣*٦	٤٤ر٦	٢٥ر
التعاونية المركزية	١٨	١٦ ر٨	
المجموع	١٠٧٦٩		١٠ر٦٥*٧

١ ــ عدد البنوك المركزية ٩، مجموع رقم ميزانيتها ٥٥ر٤ بليون مارك، ميزانية البنك التعاونى ٣٦ بليون مارك .

٢ ــ تشمل ضريبة القيمة المضافة .

٣ ــ لا تشمل ضريبة القيمة المضافة .

٤ ــ منهم ٢ر٨ مليون أعضاء الجمعيات متعددة الأغراض .

٥ ــ عدد المراكز الفيدرالية ٥، حركتها السنوية ٤ر٩ بليون مارك .

٦ ــ بما فيها جمعيات الصناعات الصغيرة والخدمات المتجمعة فى اتحادات المراجعة المتخصصة .

٧ ــ بما فيها العضوية المزدوجة .

البنيان التنظيمى التعاونى

على المستوى القومى

الاتحاد التعاونى والرايفيزنى الالمانى

اتحاد رايفيزن الالمانى	اتحاد البنوك الشعبية الالمانيـــة وبنوك رايفيزن	الاتحاد المركزى لوكالات البيع بالجملة والخدمات التعاونية

٦ جمعيات مراجعة متخصصة

٢٥ مركزا تعاونيا فيدراليا ومنشأة خاصة

على المستوى الاقليمى

١٤ جمعية اقليمية

٥٠٥ مراكز رايفيزن للتسويق	٩ بنوك مركزية	١٨ مراكز تسويق للصناعات الصغيرة

المجموعة ٨٢ مركزا للاعمال

على المستوى المحلى

٨١٢٤ جمعية رايفيزن للسلع والتصنيع والخدمات	٤٤٤٨ بنكا شعبيا وبنك رايفيزن لها ١٩٦٠٠ مكتب مصرفى	٨٦٢ جمعية صناعات صغيرة وخـدمات
منها ٢٧٥٤ جمعية متعددة الاغراض	منها ٢٧٥٤ جمعية متعددة الاغراض	
	٣٥ جمعية ائتمان اخرى *	

المجموع ١٠٦٨١ جمعيـــة اساسيـــة (أوليـــة)**

* غير داخلة فى الرقم الاجمالى .

** بعضها يعمل ايضا على المستوى الاقليمى وعلى المستوى القومى

البنوك الشعبية وبنوك رايفيزن

يضم النظام المصرفى التعاونى ٤٤٤٨ بنكا شعبيا وبنك رايفيزن منها ٢٧٥٤ جمعيات متعددة الاغراض ، فاذا أضيف الى هـذا العـدد ١٥١٥٠ وحدة مصرفية تابعة لأصبح واضحا أن لهذا النظام المصرف نحو ١٩٥٠٠ مكتبا مصرفيا ، أى أنه يمتلك أكبر شبكة مصرفية فى أوروبا ، ويتضمن النظام المصرفى التعاونى ٩ بنوك مركزية لها ٤٩ وحدة تابعة ، أما منظمة القمة فهى « البنك التعاونى » ومقره فرانكفورت •

ويبلغ عدد أعضاء البنوك الشعبية وبنوك رايفزن نحو ٨٫٨ مليون عضو ، ويأتى على رأس جمعيات الائتمان « اتحاد البنوك الشعبية وبنوك رايفيزن الألمانية » ومقره بون ، ويقوم بالوظائف الآتية :

ــ النهوض بتطوير وتنمية النظام الائتمانى التعاونى •

ــ تمثيل مصالح أعضائه المهنية والخاصة فى الميادين الاقتصادية والقانونية والضريبية أمام السلطات التشريعية والوزارات والهيئات الأخرى •

ــ تقديم المشورة للأعضاء فى الشـئون القـانونية والضريبية والادارية •

ــ انشـاء الهيئات التى تحمى وتساند جمعيات الائتمان وتنهض بها وانشاء ودعم تسهيلات التدريب •

بيانات عن الجمعيات الائتمانية والبنوك المركزية

(الأرقام المالية بالمليون دويتش مارك المانى)

السنوات	النوعية	مجموع الميزانية	الودائع	حسابات التوفير	الائتمان
١٩٧١	ائتمان *	٩١ر٥٥٥	٧٧ر٨٧٩	٥٧ر٠٧٨	٥٧ر٦٧٥
	بنك مركزى **	٢٤ر٣١٩	٣ر٢٨٣	٢٤٧ر٠٠٠	٦ر٤٢١
١٩٧٣	ائتمان *	١٢٢ر٠٤٠	١٠٢ر٤٣١	٦٩ر١٧٦	٧٧ر٤٤١
	بنك مركزى **	٤٣ر١٧٠	٣ر٤٥٥	٢٧٢ر٠٠٠	٧ر٧٥٢
١٩٧٥	ائتمان *	١٥٤ر٨٤١	١٣١ر٦٥١	٩٧ر٩٥٣	٨٩ر٣١٩
	بنك مركزى **	٨٢ر٨٦٧	٤ر٤٣٦	٤٠٧ر٠٠٠	١٠ر٦١٠
١٩٧٧	ائتمان *	١٩٦ر٢٥٣	١٦٥ر٨٦٨	١٢٢ر٠٣٣	١١٨ر١٨٧
	بنك مركزى **	٧٦ر٣٣٤	٥ر٤٥٦	٤٤٥ر٠٠٠	١٢ر٣٥٤
١٩٧٩	ائتمان *	٢٥٤ر٢٩٠	٢٠٨ر١٢٤	١٣٩ر٧٩٦	١٦٤ر٦٥٧
	بنك مركزى **	٩١ر٣٩٨	٦ر٣١٦	٤٣٨ر٠٠٠	١٩ر٠١٠

** البنوك المركزية بما فيها البنك التعاونى .

* جمعيات الائتمان .

جمعيات رايفيزن التعاونية للسلع والتصنيع والخدمات

تعتبر جمعيات رايفيزن التعاونية والوكالات التسويقية والخدمية بالغة الأهمية بالنسبة لقطاع الزراعة الألمانية فهى تزود أعضاءها من الزراع بالسلع الرأسمالية ، كما يغطى نشاطها توريد ، وتصنيع وتسويق الجانب الأكبر من المنتجات الزراعية ، كما تقدم هذه الجمعيات مشورتها لأعضائها الزراع حول المحصولات المسوقة ، وتمدهم بخدمات متنوعة •

ولجمعيات رايفيزن التعاونية أنشطة واسعة تغطى طائفة كبيرة من السلع . وبفضل ذلك تستطيع أن تؤدى لأعضائها خدمات توريدية هامة تنتشر فى مساحات واسعة من المناطق الريفية وذلك من خلال توزيع واسع المدى . وتعنى جمعيات رايفيزن بانتقاء السلع التى توزعها وتكون على أعلى درجة من الجودة •

وتستخدم جمعيات رايفيزن ١٤٧٫٠٠٠ عاملا وتستثمر حوالى بليون مارك سنويا . وهى بهذه المثابة من أهم مكونات الاقتصاد القومى الألمانى وتقوم بدور على جانب كبير من الأهمية كعامل استقرار فيه ؛ لاسيما بالنسبة للمناطق ذات الاقتصاد الضعيف •

ويمثل اتحاد رايفيزن الألمانى منظمة القمة لجمعيات رايفزن ويضم هذا الاتحاد ٨٫١٢٤ جمعية سلعية وجمعية تصنيع وجمعية خدمات على المستوى الأساسى و ٥ مراكز اقليمية و ٥ مراكز فيدرالية ؛ وبلغ مجموع رقم معاملاتها السنوية ٤٫٩ بليون مارك أخرى •

ويبلغ عدد الأعضاء الأفراد ٣٫٤ مليون عضوا ؛ وهذا يعنى أن كل فلاح منضم الى عضوية احدى جمعيات رايفيزن أو لعدة جمعيات منها •

ومن الجدير بالملاحظة أن الاحصائيات السنوية تقرر أن الزراعة الألمانية تبيع أكثر من ٥٠٪ من انتاجها الى جمعيات رايفيزن •

ويقوم اتحاد رايفيزن الألمانى بالوظائف الآتية :

— النهوض بتنمية وتطوير النظام التعاونى الريفى •

— تمثيل المصالح المهنية والمصالح الخاصة لأعضائهـا فى ميادين الاقتصاد وسياسة التجارة Trade Policy وسياسة التشريع Legalpolicy وسياسة الضرائب Tax Policy

— تقديم المشورة للاعضاء فى أمور الاقتصاد والتشريع والضرائب والادارة •

ارقام هامة عن جمعيات رايفيزن التعاونية

	عدد التعاونيات	الحركة السنوية بالمليون مارك
التعاونيات الاساسية		
التعاونيات متعددة الأغراض	٢٫٧٥٤	٢٫٩٥٠
تعاونيات البيع والشراء	١٫٠٥	٧٫٢٥٠
تعاونيات الماشية ومنتجاتها	٢٥٥	٣٫٤٣٨
تعاونيات الألبان وتصنيع منتجاتها	١٫٥٨٨	١٥٫٨٠٠
تعاونيات الفواكه والخضر	١٣٥	١٫٠٧٠
تعاونيات زراع الكروم	٣٤٦	٩٣٨
تعاونيات أخرى	١٫٩٤١	١٫٤٤٧
المجموع	٨٫١٢٤	٣٢٫٨٩٣
التعاونيات المركزية		
مراكز السلع التعاونية	١٢	١٥٫٩٥٠
مراكز تسويق البيض ومنتجات الالبان	١٣	٥٫٢٠٠
مراكز الماشية واللحوم	٩	٨٫١٥٠
اقبية النبيذ المركزية	٨	٤٢٠
مراكز اخرى	١٥	———
المجمـــوع	٥٧	٢٩٫٧٢٠
المجموع الكلى	٨٫١٨١	٦٢٫٦١٣

أرقام المعاملات السنوية لجمعيات رايفيزن

للسلع والتصنيع والخدمات

(لاتشمل الأرقام قيمة الضريبة المضافة)

السنوات	١٩٧١	١٩٧٣	١٩٧٥	١٩٧٧	١٩٧٩
الحركة بالبليون مارك	١١٨ر٣٣	٨٩٧ر٤١	٨٤ر٤٨٤	١٢٦ر٥٨	٦١٣ر٦٦

تعاونيات الصناعات الصغيرة والخدمات

يوجد فى جمهورية ألمانيا الفيدرالية ٨٦٣ جمعية تعاونية للصناعات الزراعية والخدمات ، بلغت مبيعاتها عام ١٩٧٩ نحو ٤٥ بليون مارك(خلاف ١٨ جمعية مركزية) ، ويبلغ عدد الاعضاء ٠٠٠ر٢٥٠ عضوا تقريبا ، ويمثل جمعيات السلع الصناعية والخدمات على المستوى الفيدرالى « الاتحاد المركزى لوكالات البيع بالجملة والخدمات التعاونية » ووظيفة هذا الاتحاد تمثيل وحماية مصالح هذه الوكالات فى مجالات التجارة والاقتصاد والسياسة الاقتصادية وتشريعات العمل . والتشريعات الاجتماعيه والسياسة الاجتماعية ، ويغطى نشاط الاتحاد تجارة الجملة وتجارة القطاعى ونشاط الحرفيين والصناع وكذلك الأعضاء الذين يزاولون حرف أخرى . وفى هذا الاطار يعمل الاتحاد أيضا على حماية مصالح أعضائه خارجيا . وتشجيع تبادل الآراء فيما بين الأعضاء وتقديم المشورة لهم ٠

أرقام الأعمال السنوية لجمعيات الصناعات الصغيرة والخدمات

السنة	الحركة السنوية بالمليون مارك
١٩٧١	٣٤٠ر٣٥
١٩٧٣	١٦٢ر٣٩
١٩٧٥	٠٣١ر٤٩
١٩٧٧	٢٥٣ر٥٦
١٩٧٩	٤٥٢ر٦١

أرقام هامة عن جمعيات الصناعات الصغيرة والخدمات

	العدد	رقم الأعمال بالمليون مارك
الجمعيات الأساسية الأولية :		
جمعيات شراء الغذاء وتجارة القطاعى للاغذية وتتضمن أيضا الدخان ومنتجاته .	٨٨	١٧ر٥٤٣
جمعيات شراء المواد غير الغذائية لتجارة القطاعى (السلع المنزلية والأحذية والمنسوجات والادوية)	٣٥	١١ر٤٤٨
جمعيات الشراء لحرف الغذاء (المخابز ، الجزارة)	٢٤٤	٣ر٤١٦
جمعيات الشراء للحرف الاخرى (حرفة البناء ولوازمة)	١٢٤	١ر٥٠٤
جمعيات الشراء للجماعات من ذوى الحرف الاخرى	٣٠٤	٨ر٠٥٥
جمعيات النقل	٦٨	٢ر٦٤٥
المجموع	٨٦٣	٤٤ر٦١١
الجمعيات المركزية :		
التجارة (٥) الحرف (١٢) النقل (١)	١٨	١٦ر٨٤١
المجموع الكلى	٨٨١	٦١ر٤٥٢

العلاقات الدولية للحركة التعاونية الألمانية

١ — يعنى الاتحاد التعاونى والرايفيزن الألمانى باقامة علاقــات وثيقة مع الهيئات التعاونية فى أنحاء العالم ، والسبب فى ذلك أنه يقوم بتنفيذ برنامج المعونة للتنمية التعاونية الذى بدأه اتحاد الريفيزن الألمانى والاتحاد التعاونى الألمانى ، كما يقــدم الاتحــاد التعاونى والريفيزن الألمانى المساعدة للزوار الأجانب بان يعد لهم برامج محادثات مثمرة مع الهيئات التعــاونية الألمانية وزيــارات لمختلف الجمعيـــات والمراكز والاتحادات والمؤسسات التعاونية ، ويقيم هذا الاتحاد علاقــات وثيقة أيضا مع الهيئات الدولية مثل منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة العمل الدولية .

٢ ــ انضم اتحاد البنوك الشعبية وبنوك الريفيزن الألمانى الى عضوية المنظمات الأوروبية الآتية :

ــ اتحاد الهيئات التعاونية للادخار والائتمان بالسوق الأوربيه ببروكسل ببلجيكا •

ــ الاتحاد الدولى للائتمان الزراعى ببروكسل ببلجيك

ــ الاتحاد الدولى للائتمان الشعبى ، ببروكسل ببلجيك

٣ ــ انضم اتحاد الرايفيزن الألمانى الى المنظمات الدولية الآتيه

ــ اللجنة العامة للتعاون الزراعى للجماعة الاقتصادية الأوربيه • ببروكسل ببلجيكا •

ــ الاتحاد الأوربى للزراعة ، بسويسرا

ــ اتحاد رايفيزن الدولى ، ببون ، بألمانيا الاتحادية

٤ ــ يعقد الاتحاد المركزى لوكالات تجارة الجملة والخدمات التعاونية علاقات وثيقة مع الاتحـــاد الدولى لمنظمات شراء الأغديه ببروكسل ببلجيكا

النظام التعاونى المتشـــابك ومؤسساته

تقوم بعض الهيئات الكبيرة بوظائف معينة فى داخل النظام التعاونى

ــ البنك التعاونى DG Bank وحجم أعماله ٦٠ر٧ بليون مارك

ــ باوسباركاس Bausparkasse وهى مؤسسة تمويل البنـــاء والانشاءات واستثمار مدخرات تعاونيات الاسكان ــ حجم تعاقداته وصل الى مبلغ ١٢٢ر٣ بليون مارك

ــ شركة التأمين رايفيزن والبنوك الشعبية ، وايرادات الأقساط فيها وصلت الى مبلغ ٢ر٤ بليون مارك ، كما وصلت قيمة الاستثمارات

الرأسمالية فيها الى مبلغ ٦ر١ بليون مارك ، والتأمين على الحياة ٦ر٢٨ بليون مارك

ـ بنك الرهونات التعـاونى وقد وصل مجموع رقـم الميزانية العمومية الى ٣ر١٦ بليون مارك

ـ بنك الرهونات بميونخ ، مجموع رقم الميزانية العمومية ٧٨٩ر٤ بليون مارك

ـ شركة الاستثمارات ، مجموع الأصول د بليون مارك

البنك التعـاونى

يمارس البنك التعاونى كل أعمال البنوك . ومقره فى فرانكفورت . وله حق اصدار السندات ، وقد انتشر نشاطه فى كافة انحـاء المانيا . وكذلك فى كثير من أنحـاء العالم . والبنك التعـاونى يقف على راس مجموعة من هيئة مصرفية تعاونية مؤلفة من ثلاثة مجموعات . ولذا فهو مكلف بتنمية التعاون بأسره ، وله أن يمارس الأعمال المصرفية المتصلة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهذه الوظيفة المصرفية . ومن أهم أعماله فى هذا الاطار أنه يقوم بأعمال الوكالة فيما يتعلق بدعم وتحقيق السيولة النقدية فى النظام التعاونى الألمانى . ويؤدى هذا النظام المصرفى أعمالا هامة فى الاسواق النقدية والائتمانية والرأسمالية فى المانيا والخارج .

وللبنك التعاونى شـبكة هامة من الفـروع والمكاتب ، والهيئات التابعة ، كما يمتلك أسهما فى مؤسسات مصرفية أخرى . ومن خلال هذه المنافذ يؤدى خدمات كبرى للمتعاملين معه وللمنظمات التعاونية فى أهم المراكز المالية مثل لوكسـمبورج ، ولندن ، وزيوريـخ ، ونيويورك ، ولوس انجيلوس ، وريو دى جـانيرو ، وطوكيـو ، وهونج كونج وسنغافورة ، ويتعامل البنك التعـاونى مع البنوك التعـاونية المركزية والاقليمية فيما يختص بالائتمان والاقراض والاقتراض الخـارجى ، ويعمل البنك التعـاونى كمركز لاعادة الخصم ، وله فى هـذا الصدد

أن يصدر سندات وأذونات بغطاء وبغير غطاء لمبلغ يعادل تعداد موارده المعلنة بخمسة عشرة مرة ، وهو يمثل المجموعـة المصرفية التعـاونية الألمانية فى أى كونسورتيوم قومى أو دولى بصفة مدير أو مدير مناوب أو عضو •

ومن خلال ملكية البنك التعاونى لأسهم فى المؤسسات المصرفية ذات الطابع الخاص فانه يوسع دائرة نشاطه الذى يمتد بهذه الطريقة الى مجالات الائتمان العقارى وتمويل المصانع ، والتعامل فى الأسـهم والسندات والاستثمارات والقيم المنقولة وغيرها •

باوسباركاس ، شفابش هول (منظمة تمويل الانشاءات)

أصبح لزاما على المؤسسات المصرفية الحديثة ان أرادت أن تزيد كفاءتها أن تضم الى سلسلة خدماتها تمويل البناء والانشاءات ومدخرات جمعيات الاسكان . هذه هى الوظيفة التى تؤديها مؤسسة باوسباركاس شفابش هول التى أنشأتها عام ١٩٣١ باسم آخر مجموعة من الحرفيين فى كولون بالمانيا ، وتطورت المؤسسة حتى أصبحت الأن من أهم المنشآت فى السوق الآلمانية ، وحققت أعلى معدل فى نمو مدخرات المتعاملين معها • وظلت لسنوات عديدة فى مقدمة المؤسسات الالمانية من حيث عدد عقود جمعيات ادخار الاسكان ، ويبلغ مجموع ميزانيتها السنوية ٢٣٫٣٥ بليون مارك ومجموع ايداعات المدخرين (زائد القروض) ١٢٢٫٢٧ بليون مارك كما بلغت عقود جمعيات ادخار الاسكان معها ٣٫٧٧ بليون عقد •

وقدمت فى عام ١٩٧٩ مبلغا وصل مجموع قيمته ٩٫٣٣٦ بليون مارك لتمويل شراء مايزيد عن ١٨٣٫٠٠٠ منزل وانشاءات جديدة ، وتجديدات وتوريدات فى انشاءات قائمة •

ولاشك أن هذا التقدم الايجابى السريع يرجع الى التعاون الوثيق مع المؤسسات الائتمانية التعاونية ، لأن المتعاملين يفضلون حصر جميع الأعمال المتعلقة ببناء المساكن فى هيئة واحدة تسهيلا للتعامل ، وتهيىء

شافيش هول للمتعاملين معها عددا من خدمات التمويل كل منها يناسب فئه من المتعاملين وظروفهم بصفة خاصه . ويجد المتعاملين لديها مايريدون من استثمارات متخصصة وهو أمر هام فى هذا النوع من الأعمال وذلك ما أكسب شفايش هول ثقة عملائها التامة .

شركة رايفيزن والبنوك الشعبية للتأمين

تتبع شركة رايفيزن والبنوك الشعبية خمس شركات للتأمين منها شركة للتأمينات العامة ، وشركة للتأمين على الحياة ، وشركة للتأمين على الماشية وشركة للمعاشات ، وشركة لاعادة التأمين . وهى تقدم لعملائها ولكافة الطبقات خدمات تأمينية واسعة النطاق ، مع تقديم المشورة فى شئون التأمين وتتعامل الشركات فى شتى فـــروع التأمين الذى يرتبط بالمسئولية والتأمين ضد الحوادث . والتأمين على السيارات ، والتأمين على الحياة ، وتأمين المعاشات ، ثم التأمين على الماشية . وكافة أنواع التأمين واعادة التأمين ، بصورة تناسب بوجه خاص احتياجات الطبقة المتوسطه من التجار والحرفيين والصناع والزراع ورجال الأعمال وأصحاب المهن الحرة والموظفين والمستخدمين والصناعات الصغيرة .

وتستخدم مجموعة رايفيزن والبنوك الشعبية للتأمين اكثر من ٦٠٠٠ موظفا تزيد كفاءتهم باستمرار ، ويمتد نشاطها الى كافة المجتمعات بما فى ذلك المجتمعات الصغيرة ، وتبلغ ايراداتها ٤ر٢ بليون مارك واستثماراتها الرأسمالية نحو ٣ر٦ بليون مارك ، وقد بدأت رحلتهـــا الناجحة من عام ١٩٧٩

بنك الرهونات التعاونى الألمانى

أنشىء بنك الرهونات التعاونى الألمانى فى برلين عام ١٩٢١ كفرع للبنك السابق الذى أصبح الآن البنك التعاونى . وكان انشاؤه بغرض تلبية الطلب المتزايد على قروض طويلة الأجل ، ويمتلك البنك التعاونى الآن رأس مال بنك الرهونات التعاونى الألمانى أى أن البنك الأخير

مملوك بالتالى لمؤسسة رايفيزن والبنوك الشعبية التى تمتلك أكثر من ١٩٫٠٠٠ مكتبا مصرفيا فى جميع أنحاء البلاد ؛ وليس الرابطة بين بنك الرهونات والبنك التعاونى قائمه على ملكية رأس المال فقط ؛ بل آن بنك الرهونات يعمل بمثابة هيئة مركزية متكاملة مع مجموعة رايفيزن والبنوك الشعبيه فى ميدان الاقراض طويل الأجل لاسيما من أجـل الاسـكان والزراعة واقراض المحليات •

وتتلخص مهام بنك الرهونات وميادين نشاطه الرئيسية فيما يلى :

ـ تمويل المساكن الخاصة والمشتركة

ـ تمويل الاسكان الذى لا يستهدف الربح

ـ تقديم القروض طويلة الأجل للصناعات والمشروعات متوسطة الحجم

ـ تقديم قروض طويلة الاجل فى المناطق الريفية

ـ تقديم قروض للمحليات كالمدن والقـرى والولايات والحكومة الفيدرالية •

بنك الرهونات بميونيخ

يتخصص بنك الرهونات بمونيخ فى الاقراض متوسط الاجل وطويل الأجل مقابل الملكيات العقارية ويتكامل هذا البنك مع البيئة المصرفية التعاونية ؛ أو يدعم المنافسة مع البنوك الشعبية وبنوك رايفيزن لصلحة أعضاء الحركة التعاونية ؛ ويعمل البنك ايضـا فى ميدان الاستثمارات واقراض وحدات الحكم المحلى ، ويبلغ مجموع رقم ميزانيته العمومية ٨٫٤ بليون مارك فى ٣١/١٢/١٩٧٩ . ويحصل البنك على الأموال اللازمة لأعماله باصدار سندات وأذونات الى جانب موارده الأخرى . وتصلح هذه السندات كضمانات للقروض •

شركة يونيون للاستثمار

أخذت شهادات الاستثمار تحتل مكانة هامة ، وتصدر شركة يونيون للاستثمار مجموعة كبيرة ومتنوعة من شهادات الاستثمار تناسب مختلف الفئات كل بحسب قدرته ورغبته فى تحمل المخاطر ، منهـا شهــادات يونيرنتا ذات العائد الثابت وتعتمد على مجموعة من شهادات الرهن ، وسندات الهيئات العامة وسندات المشروعات الصنــاعية وشهــادات يونيفوندرز وتعتمد على مجموعة من أسهم أهم الشركات الألمانية مثل سيمنس . وباسف وباير وديمدينز ، ثم شهادات يونيراك وتجمع بــين السندات والأسهم ـ وترتب الشركة للعميل طريقة مريحة لسداد ثمن الشهادات ، أما بطريقة الأقساط المنتظمة ، أو دفعة واحدة أو بفتح حساب استثمار وهذا الحساب يتيح لصاحبه عدة مزايا ، والبنك مستعد لاسداء النصح للعميل حول الطريقة الاستثمارية التى تناسب ظروفه .

جمعيات رايفيزن فى النمســا

من الأمور الجديرة بالملاحظة ، أن الأفكار التى تثبت صلاحيتهـا للتطبيق العلمى والمرتبط بصالح القاعدة العريضة من المواطنين ، سرعان ما تجد حظها من الانتشار سواء فى بيئتها المحلية التى نشأت فيها ، أو فى البيئات المجاورة ، أو على الصعيد الدولى ، ومن هذا المنطق فان أفكار رايفيزن انتشرت فى كثير من دول العالم ومن بين هذه الدول نسوق مثلا من احدى هذه الدول وهى النمسا ، حيث أخذت أفكار رايفيزن تؤثر فى جماهيرها • الأمر الذى ترتب عليه أن أنشأت هذه الجماهير حتى عام ١٩٨٠ مايقرب من ٢٩٠٠ جمعية تعاونية ، غير أنه يمكننا القول أن تأسيس جمعية رايفيزن للاقراض فى مدينـــة مولدورف Muhldorf والتى تقع بالقرب من مدينة سبيتز Spitz يعتبر البدء الحقيقى لنهضة جمعيات رايفيزن النمساوية حيث تعتبر هذه الجمعية هى الجمعية الرائدة الاولى فى هذا النشاط . فبعد أن قامت الجمعية عام ١٨٦٦ ، توالى بعد ذلك انشاء الجمعيات حتى بلغ عددها ٦٠٠ جمعية بعد ١٠ سنوات •

وقد عرفت جمعيات رايفيزن للاقراض باســـم بنوك رايفيزن ، واستطاعت تلك البنوك عن طريق قروضها أن تشمل نهضة تعاونية شملت نواحى كثيرة من الحياة الاقتصادية . ورغبة فى تدعيم تلك الحركة . أنشأت جمعيات رايفيزن فى عام ١٨٩٨ مركزا اتحاديا فى مدينة فيينا . ومراكز اقليمية فى شتى أنحاء النمسا ، وهذا هو الأساس الذى نهض عليه البناء التنظيمى الحالى لحركة رايفيزن النمساوية أى أن الحركة قد نمت نموا طبيعيا مستندة الى اقبال الجماهير ورغبتهم فى مساعدة أنفسهم والعمل معا فى اطار الادارة الذاتية ، وقد أسهم هؤلاء جميعا فى تقدم الحركة ونموها حتى أصبح مايقرب من ٥٠٪ من تعداد السكان لهـم حسابات ادخار فى تعاونياتهم ، وكذلك تستوعب صوامع هذه الجمعيات ما يقرب من ثلثى محاصيل الحبوب فى النمسا ، هذا بالاضافة الى أن جمعيات الألبان والجبن تتلقى ٩٠٪ من انتاج الألبان فى النمسا •

ومن الأمور الجديرة بالاهتمام أيضا أن منظمة رايفيزن نفسها تلعب دورا على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق باستخدام القوى العاملة التى تنتمى الى اقتصاد القطاع الخاص حيث تستخدم ٤٥٠٠٠ شخص وكذلك ٣٦٠٠٠ قيادة من القيادات المنتخبة والتى تسهم فى تحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية ، كما أن هناك اجماع فى النمسا على أن استثمارات هذه المؤسسة التى تعد بالاف الملايين من الشلنات النمساوية ، هذه الاستثمارات تعتبر دعامة أساسية من دعامات تنمية الاقتصاد القومى فى هذه البلاد .

كما وأن هناك اجماع فى النمسا على أنه لاينبغى الاتجاه نحو تقييم جمعيات رايفيزن النمساوية بالنتائج التى يوضحها نشاطها الاقتصادى الرائد ، بل أن البعد الحقيقى الذى ينبغى أن يأخذ فى الاعتبار عند تقييمها هو مقارنتها بغيرها من المنشآت التى تعمل معها فى سوق النشاط الاقتصادى ، وعندئذ سيتبين بوضوح كامل مثالية هذه الجمعيات وقدرتها على دفع الجماهير على الارتباط بها واعتبار هؤلاء الجماهير هم القوى الدافعة المسيرة لهذا النشاط الاقتصادى الكبير وأن قيادات الحركة التعاونية المنتخبة تعمل بصدق وأمانة تعبيرا عن ارادة هذه الجماهير العريضة ، وأن هذه الجماهير العريضة قد قبلت بحق وصدق أن تعمل بروح من الود والاخاء والتقدير المتبادل فى اطار من مبادىء مستقرة فى أذهانهم وقلوبهم وهى الاعتماد على النفس Self help والادارة الذاتية المنبثقة من تعاونهم Co-determination وكذلك المسئولية الذاتية Co-responsipility

وقد أصبح المركز الفيدرالى الذى أنشىء فى فيينا الهيئة العليا لكافة التنظيمات التعاونية ، وتعرف هذه الهيئة باسم « اتحاد رايفيزن النمساوى » ويحكم انشاء الجمعيات التعاونية فى النمسا قانون الجمعيات التعاونية الصادر عام ١٨٧٣ والذى أدخل عليه عدة تعديلات حتى استقر مستوعبا أحكام التعاون كما رآها رايفيزن ، وجدير بالذكر أن

حركة رايفيزن مازالت تنمو بسرعة فائقة والدليل على ذلك تطور حجم العضوية فى السبعينات وكانت كالآتى :

السنة	عدد الاعضاء
١٩٧١	١ر٥٩٢ر٦٠٣
١٩٧٤	١ر٧٢٨ر٢٩٧
١٩٧٧	١ر٨٩١ر٢٠١
١٩٨٠	٢ر٠٢٨ر٢٠٤

اتحاد رايفيزن :

يضم اتحاد رايفيزن حوالى ٢ر٩٠٠ جمعية لها ٢٣٠٠ فرع تقريبا ومجموع عدد أعضائها أكثر من مليونى عضو ، ويحكم البنيان التنظيمى للاتحاد ثلاث مبادىء : تقسيم العمل ــ التعاون الرأسى ــ والتعاون الأفقى

فمن حيث تقسيم العمل أنشأ الاتحاد خمسة قطاعات رئيسية تندرج تحتها مختلف أنشطته الاقتصادية التى تبلغ نحو ٥٠ فرعا مختلفا . وهذه القطاعات هى :

١ ــ قطاع بنوك رايفيزن .

٢ ــ قطاع تعاونيات التسويق (التخزين) .

٣ ــ قطاع تعاونيات التصنيع : وتشمل الألبان . الماشية واللحوم والكروم ، الخضر والفاكهة ، البطاطس ، الأخشاب . التقاوى والبذور . التقطير ، النحالة ، الدواجن والبيض وغير ذلك .

٤ ــ قطاع تعاونيات الاستخدام المشترك للميكنة : وهى الجمعيات التى تتيح الاستخدام الجماعى للآلات والتجهيزات وتشمل : تربية الماشية ، المراعى ، الدراس ، المطاحن وغير ذلك .

٥ — قطاع التعاونيات الأخرى : الغابات والتشـــجير ، الطرق الزراعية وطرق الغابات ، الكهرباء . أصحاب الاراضى ، مســتأجرى الأراضى ، جمعيات ضمان القروض وغيرها .

أما مبدأ التعاون الأفقى فقد نتج عنه اقامة شـــبكة من الجمعيات التعاونية والفروع لضمان تنمية مصالح الأعضاء ، ويلاحظ أن هذا المبدأ أدى الى انقاص عدد الجمعيات لأنه يشجع اندماج الجمعيات فى وحدات أكثر كفاءة ، وعلى الرغم من ذلك ، فان حجم العضوية وحجم العمل أخذ يتزايد تزايدا مستمرا .

ويعنى مبدأ التعاون الرأسى أن تتحد الجمعيـــات الأساسية فى جمعيات اقليمية ثم فى الاتحـــاد المركزى الفيدرالى الذى يعمـــل على المستوى القومى . وهذا الاتحاد هو منظمة القمة بالنسبة لجمعيـــات رايفيزن ، وهو يمثل مصالح الأعضاء ويقوم بمراجعة حسابات الجمعيات ويشرف على ادارة أكاديمية رايفيزن ، وهو حلقة الاتصال بين المنظمات التعاونية النمساوية وبين المنظمات التعاونية فى الخارج .

بنوك رايفيزن :

يبلغ عدد بنوك رايفيزن أكثر من ١٢٠٠ بنك لها نحو ١١٠٠ فرع ، وتؤدى كافة الأعمال المصرفية خاصة فى خدمة الطبقة الوسطى ، وتؤلف بنوك رايفيزن اتحادات مركزية على المستوى الاقليمى ، وتنتمى الى مجموعة رايفيزن المصرفية منظمات منها : هيئة رايفيزن للتمويل ، وهيئة رايفزن للتأمين ، وهيئة رايفيزن للخدمات السياحية ، ويبلغ حجم أعمال مجموعة رايفيزن المالية بمستوياتها المختلفة نحو ٥٠٠ر٣٠٤ شلن نمساوى حسب ميزانية عام ١٩٧٩ .

ويبلغ عدد أعضاء بنوك رايفيزن النمساوية حوالى مليون ونصف مليون عضو ، أما عدد حسابات التوفير فى تلك البنوك فيبلغ ٣ر٤ مليون حساب ، وتمثل الايداعات فى هذه الحسابات نحو ١ر٢٤٪ من مجموع

الايداعات فى كافة البنوك النمساوية ، وتعتبر بنوك رايفيزن من أهم البنوك المقرضة ويبلغ نصيبها من سوق الاقراض نحو ٦٤٪ وهى تسيطر تماما على الاقراض فى قطاعات الزراعة والغابات ، وفيما يلى تطور الايداعات والقروض فى بنوك رايفيزن :

السنة	مجموع الايداعات	مجموع القروض (بالمليون شلن نمساوى)
١٩٦٩	٢٧ر٨٦٧	٢٣ر٥٦٦
١٩٧٠	٣٣ر٢٨٦	٢٩ر٢٦٠
١٩٧١	٣٩ر٥٢٩	٣٤ر٨٨٢
١٩٧٢	٤٥ر٤٢٦	٤٢ر٣٣٧
١٩٧٣	٥٢ر٦١٤	٤٥ر٦٦٣
١٩٧٤	٦٠ر٦٢٠	٥٢ر٦١٦
١٩٧٥	٧٢ر٥٤٦	٥٩ر٦٧٨
١٩٧٦	٨٦ر٦٠٠	٧٣ر٤٧٣
١٩٧٧	٩٦ر٩٣٧	٨٥ر٤٥٥
١٩٧٨	١١٤ر١٧١	٩٧ر٤٩٨
١٩٧٩	١٣٠ر٢٩٣	١١٣ر٢٨٦

رايفيزن والسلع :

تضطلع الجمعيات التعاونية التخزينية بمهمة رئيسية تتلخص فى ضمان الحصول على أفضل الشروط وأحسن الأسعار للأعضاء عن طريق شراء مايلزمهم من سلع جماعيا وبيع منتجاتهم الزراعية جماعيا أيضا . وبالنمسا اكثر من ١٧٠ جمعية تخزينية تمارس الشراء والبيع وتضم حوالى ٢١٠ر٠٠٠ عضوا وهى تتبع مراكز اقليمية سلعية فى المقاطعات الكبيرة حيث يمكن انشاء مثل هذه المراكز ، أما فى المقاطعات الأصغر حجما فتقوم الجمعيات المشتركة بمهمة المراكز السلعية الاقليمية . وتتبع المراكز السلعية بدورها « مكتب التبادل السلعى لاتحادات الجمعيات التعاونية الزراعية النمساوية » الذى يقوم أيضا بأعمال الاستيراد

والتصدير لحساب المنظمة التعاونية السلعية الى جانب علاقاته المباشرة مع الشركات المحلية النمساوية والشركات الأجنبية .

وتمارس المنظمة التعاونية السلعية دورا رائدا ورئيسيا فى تجميع وتسويق حبوب الغذاء وحبوب الأعـلاف ، وتتولى جمعيات رايفيزن التخزينية استلام وتجفيف وتسويق ثلثى مجموع محصول الحبوب فى النمسا ، وتملك صوامع وسعات تخزينية تسع أكثر من ٧٠٠ر١٠٠٠ طن من الحبوب ، كما تقوم هـذه الجمعيـات بتجهيز محصول البطاطس وتسويق الأخشاب الى جانب مهمتها الرئيسية سالفة الذكر .

ومن ناحية أخرى تدير منظمة رايفيزن السـلعية ثمانية مصانع للاعلاف المخلوطة ، وفيما يلى بيان يوضح تطور حركة أعمال جمعيـات رايفيزن التخزينية والاتحادات السلعية (بالمليون شلن نمساوى) :

السنة	جمعيات رايفيزن التخزينية	الاتحادات السلعية
١٩٦٩	١٧٠ر٨	٤٧٨ر٨
١٩٧٠	٣٦٦ر٩	٨١٠ر٩
١٩٧١	١٠٠ر١٠	٩١٩ر١٠
١٩٧٢	٦٦٨ر١١	٨٦٠ر١٢
١٩٧٣	٩٩٥ر١١	٤٧٤ر١٢
١٩٧٤	٨٨٢ر١٣	٥٨٣ر١٤
١٩٧٥	٨١٢ر١٤	١٣٦ر١٥
١٩٧٦	١١٧ر١٦	٢٣١ر١٧
١٩٧٧	٧٤٥ر١٧	١٤١ر١٩
١٩٧٨	٣١٩ر١٨	٧١٢ر١٩
١٩٧٩	٨٢٧ر١٩	٥٤١ر٢١

ولايقتصر عمل الجمعيات التعاونية التخزينية على بيع المنتجـات الزراعية بل تقوم بدور توريدى هام على النطاق المحلى فتمد أعضائها

وغيرهم من المشترين بسلع وخدمات متنوعة وكثيرة ، مثل بيع الأسمدة والبذور ، ومركزات الأعلاف — والأعلاف المخلوطة ، والمبيدات ، والوقود ، والزيوت والشحوم ، والآلات ، ومواد البناء ، والسلع المنزلية الاستهلاكية وأدوات الفلاحة ، والحدائق ، وتقدم أيضا مساعدات واستشارات فيما يختص بتكنولوجيا الانتاج وادارة المزارع ، وتسميد المحصولات ، وشراء آلات خاصة للاستعمال المشترك •

رايفيزن والتصنيع :

يطلق اسم جمعيات التصنيع فى النمسا على نحو ٢٠ نوعا مختلفا من الجمعيات ، لكنها جميعا تتميز بصفة مشتركة هى أنها تتسلم المنتجات الزراعية من المنتجين وتتولى تجهيزها وتسويقها بأفضل طريقة ممكنة ، ومن أهم أنواع جمعيات التصنيع : جمعيات الألبان ، وجمعيات تجهيز اللحوم وجمعيات زراع الكروم ، وجمعيات تجهيز الخضر والفاكهة ، وجمعيات منتجى البذور ، وجمعيات تجهيز الأخشاب ، وجمعيات النحالة وغيرها •

جمعيات الألبان :

يبلغ عدد جمعيات الألبان ومنتجاتها نحو ٧٨ جمعية تضم ١٩٠٠٠٠ر١٩٠ عضو تتسلم الجمعيات الألبان وتتولى تجهيزها وتصنيفها وتبيع الالبان المجهزة ومنتجات الألبان فى مختلف الأسواق ومنها الجبن النمساوى ذو الشهرة الكبيرة • وتشكل جمعيات الألبان مراكز اقليمية أما « اتحاد منتجات الألبان والجبن النمساوى » فوظيفته رعاية مصالح تلك المراكز الاقليمية على النطاق القومى والقيام بتصدير منتجات الألبان ، واللبن المجفف •

وتتولى جمعيات الألبان تصنيع ٩٠٪ من مجموع انتاج الألبان فى النمسا ، وهى بذلك قادرة على حفظ توازن واستقرار السوق ، وقد زادت حركة أعمال جمعيات الألبان من ٦٫٤٠٠ مليون شلن نمساوى فى عام ١٩٦٩ الى ١٤٫٩٠٠ مليون شلن نمساوى فى عام ١٩٧٩ •

جمعيات الماشية وتجهيز اللحوم :

يتكون قطـاع الماشية واللحوم التعاونية من ثلاث مستويات : الجمعيات المحلية ، ثم المراكز الاقليمية ، ثم « اتحاد جمعيات الماشية واللحوم النمساوية » على المستوى القومى • وتقوم الجمعيات باستلام الماشية وتصنيع اللحوم وتسويق الماشية واللحوم ومنتجاتها وتملـك مجازر ومصانع تجهيز ، ومن أهم وظائف الجمعيات المشار اليها بيع الماشية الجيدة والسليمة لأغراض التربية والانتاج ، ويقوم قطـاع رايفيزن للماشية واللحوم بتصدير حوالى ٤٥٪ من مجموع صادرات اللحوم و ٤٠٪ من صادرات الماشية النمساوية •

جمعيات الكروم :

عدد جمعيات الكروم ٤٧ جمعية تتولى تصنيع وتسويق محصول العنب وتملك هذه الجمعية أقبية لتخزين النبيذ سعتها أكثر من مليون هكتولتر •

جمعيات الخضر والفاكهة :

تتولى ١٧ جمعية تعاونية تجهيز وتصنيع الخضر والفاكهة بأحسن الطرق . كما تتولى تسويق المنتجات المصنعة ، وتقديم المساعدة والمشورة الفنية للمنتجين •

جمعيات انتاج البذور :

تقوم جمعيات انتاج البذور بتطوير وتحسين انتاج البذور ذات الانتاج الغزير والجودة العالية ، وتبيع هذه البذور للزراع بأسـعار وشروط مناسبة •

جمعيات الأخشـاب :

تمارس نحو ٢٠ جمعية تجهيز الأخشاب وتسويقها ، وتمتلك بعض مصانع لنشر الأخشاب •

جمعيات النحـــالة :

تتسلم جمعيات النحالة محصول العسل من أعضائها وتقوم بتجهيزه وتعبئته وتسويقه ، ويقوم « اتحاد جمعيات النحالة النمساوية » بالأعمال التجارية لصالح الأعضاء على المستوى القومى •

جمعيات الميكنة :

هدف جمعيات الميكنة امتلاك الآلات والمعدات ليستخدمها الأعضاء بالايجار ، وبذلك توفر الكثير من أموالهم وجهودهم وتخـدم صغـار الأعضاء الذين لايملكون الموارد المالية التى تمكنهـم من شراء الآلات وهناك جمعيات تيسر للأعضاء استخدام المراعى بطريقة مشتركة •

جمعيات أخـــرى :

توجد جمعيات تقوم بأنشطة متنوعة أخرى . مثل ادارة محطات الوقود اللازمة للسيارات والآلات . وجمعيات للتشجير وانشاء الغابات وجمعيات لانشاء الطرق ، وجمعيات لانتاج الكهرباء ، وجمعيات لضمان القروض ، وجمعيات لتيسير شراء الأراضى وغير ذلك •

التعليم والتدريب :

تولى منظمة رايفيزن التعليم والتدريب التعاونى عناية عظيمة لانهما أساس التطور فى المستقبل ، وتعد برامج تعليمية وتدريبية ذات مستويات ثلاثة تنفذها فى المستوى الأول الأساسى الاتحادات الاقليمية بواسطة موظفيها ومدربيها ، وفى المستوى الثانى تأخذ البرامج التعليمية شكل ندوات يحضرها موظفى وأعضـاء الجمعيـات فى المراكز الاقليمية ، أما المستوى الثالث فيتضمن برامج اعداد القادة الاداريين فى الجمعيات والبنوك • وتعقد فى أكاديمية رايفيزن التى تولت تعليم وتدريب نحو ٣٠٠٠ طالب منذ انشائها فى عام ١٩٧٤ •

النشر والأعلام والعلاقات العامة :

تتصلمنظمة رايفيزن عن طريق جمعياتها المتنوعة والكثيرة العدد بمختلف طبقات وفئات الشعب والسكان ، كما أنها تضم نحو مليونين من الأعضاء وتستخدم نحو ٨١٫٠٠٠ موظفا متفرغا ، غير المتطوعين بغير أجر • وتحتاج منظمة بهذه الضخامة الى جهاز اعلام ونشر قوى وفعال ومنظم لتوصيل المعلومات الى هؤلاء جميعا ؛ وشرح أهدافها ومبادئها وخدماتها وحث الناس على التعامل معها وبيان مايستفيدونه من ذلك وتصدر منظمة رايفيزن نشرات وكتيبات ومقالات تحريرية فى الصحف والمجلات ، وتتصل بمعلمى المدارس ومؤلفى الكتب الدراسية ليضمنوا دروسهم ومؤلفاتهم المبادىء التعاونية — كما تتصل بمراكز الشباب لهذه الأغراض ، وتنشر منظمة رايفيزن جريدة اسبوعية توزع نحو ٥٠٫٠٠٠ نسخة . وتمثل حلقة الاتصال بين الجمعيات وبعضها وبينها وبين الجمهور ولاتهمل المنظمة العلاقات العامة لأهميتها فى أعمال التسويق •

الجمعيات التعاونية العمالية الانتاجية

فى جمهورية ألمانيا الاتحادية

هانز هـ • مونكنر ـ جامعة ماربورج

مقدمة :

دعت اللجنة الدولية للجمعيات التعاونية العمالية الانتاجية والحرفية بالاشتراك مع الحلف التعاونى الدولى الى مؤتمر دولى عقد بروما فى أكتوبر ١٩٧٨ لبحث موضوع « التعاونيات التنموية والصناعية » وناقش المؤتمر مسألة تنقيح المصطلحات ، وهى مسألة تناولها الباحثون وقادة الحركة التعاونية فى جمهورية ألمانيا الاتحادية ، فلم تكن جديدة بالنسبة لهذه البلاد بل نشرت عنها بيانات كاملة ومتخصصة أفضلها بحثان أعدهما عام ١٩٥٨ ج • اولبرخت G. albreckt و أ • هـ • ديدرش E.H. Diederich وقدماهما لوزارة العدل الاتحادية بمناسبة اعادة النظر فى القانون التعاونى ، وخلص الباحثان الى أن التعاونيات الصناعية والتعاونيات العمالية الانتاجية • لا تلقى سوى اهتماما محدودا من جانب أعضاء الحركة التعاونية والحركة العمالية فى ألمانيا ممن بيدهم تخطيط مستقبل التطور ، وليس للتعاونيات العمالية الانتاجية سوى دور هامشى فى الحركة التعاونية الحالية ، و لايحتمل أن تمثل حلا واجابة عامة على مشكلات مشاركة العمال بشكل متزايد فى صنع القرار بالمشروعات الكبيرة أو فى تحقيق الديمقراطية الصناعية الفعالة ، لأن الحركة التعاونية والحركة العمالية فى ألمانيا الاتحادية قد اختار كلاهما طرائق أخرى من أجل تحسين أوضاع العمال والحرفيين اقتصاديا واجتماعيا ، ولذا فليس لتكوين التعاونيات الصناعية وتطويرها أى مكان فى سلم الأولويات فى برامجهما •

ونحاول فى هذا البحث توضيح أسباب عدم نجاح تطور تعاونيات العمال الانتاجية فى ألمانيا الاتحادية ، وسنبين ذلك بأن :

— نقدم تعريفا لتعاونيات العمال الانتاجية فى مقابل تعاونيات الخدمات وتعاونيات المقاولات العمالية .

— نلخص الفكرة التى يستند اليها تطور تعاونيات العمال الانتاجية .

— نوضح المشكلات الخاصة الكامنة فى هذا النوع من التعاونيات .

— نبين الأسباب الدارجة التى تؤدى لفشل التعاونيات الانتاجية .

— نضع المعايير الرئيسية للنجاح .

— نعرض باختصار مسحا للجمعيات الانتاجية العمالية كما توجد فى المانيا الاتحادية الآن .

التعاونيات العمالية الانتاجية مقارنة بتعاونيات المقاولات العمالية وتعاونيات الخدمات

Workers' Productive Co-operative Societies compared with Labour Contracting Societies and Service Co-operatives

ونلاحظ كثيرا من اللبس فى تعريف الجمعيات التعاونية التى يشكلها العمال بقصد الاستقلال عن أصحاب العمل والعمل لمصلحتهم الخاصة متحملين مخاطرهم الخاصة ، وأفضل ما نوثق به قولنا أن نورد ماجاء فى الوثيقة الصادرة عن المؤتمر العالمى الذى عقده عام ١٩٧٨ الحلف التعاونى الدولى عن تعاونيات التنمية والصناعة . فقد ورد بها أن « المتفق عليه عادة أن المشروعات المتفقة مع هـذه الأمنية (أى ادارة الانتاج الصناعى وما يتصل به من أنشطة بطريقة مباشرة مع تحمل مسئوليات) يطلق عليها تعاونيات العمال ؛ لكن يجب أن يكون مفهوما أن مصطلحات التعاونيات الصناعية ، والتعاونيات العمالية الانتاجية وتعاونيات الحرفيين وتعاونيات الخدمات قد تستخدم فى هذه الوثيقة لتشير الى نواحى مختلفة

للفكرة الأساسية ذاتها أى اتحاد المنتجين على أساس ديمقراطى لتحقيق أطراف مشتركة اقتصادية واجتماعية وثقافية عن طريق التنظيم الذى يعملون فيه » •

وترجع هذه الطريقة فى استخدام مصطلحات التعاونيات الصناعية « والتعاونيات العمالية الانتاجية » و « تعاونيات الخدمات » بغير تمييز بينها لتنمى فكرة أساسية واحدة • الى عدم الاتفاق على المصطلحات ، وعدم وضوح تعريف مختلف أنواع التعاونيات وملامحها المميزة • مما يجعل من الصعب بل من المستحيل تحليل مشكلات مختلف أشكال التعاونيات وأسباب نجاحها أو فشلها بشىء من التفصيل •

تعاونيات الخدمات والتعاونيات العمالية الانتاجية :

Service Co-operatives and Workers' Productive Co-operative Societies

فى تعاونيات الخدمات تظل مشروعات الأعضاء أو مؤسساتهم الأسرية وحدات مستقلة ، ويكسب الأعضاء عيشهم كمنتجين أو تجار أو عمال مأجورين ، وتقدم الجمعية أو المشروع التعاونى للأعضاء عونا مساندا فى شكل خدمات مساعدة يقصد بها دعم مركز مشروعات الأعضاء ومؤسساتهم الأسرية •

أما فى التعاونيات العمالية الانتاجية فيصبح الأعضاء مالكين جماعيين للمشروع المشترك ويعملون فيه لمصلحتهم الخاصة متحملين مخاطرهم الخاصة ، بمعنى أنهم لايحتفظون بمشروعاتهم الفردية الخاصة (فى حالة الحرفيين) ولايعتمدون على صاحب العمل (فى حالة العمال) ويشارك الأعضاء فى التعاونيات العمالية الانتاجية برأسمالهم وبعملهم كما يشاركون بصفتهم صانعى القرار فى كافة شئون المشروع المشترك • ويعتمدون فى معيشتهم على ربحهم من المشروع التعاونى • ويقصد من انتاج السلع أو الخدمات فى تعاونيات الخدمات دعم

مشروعات الأعضاء أو مؤسساتهم الأسرية والنهوض بها عن طـريق تقديم هذه الخدمات المساعدة بسعر يقرب من ثمن التكلفة .

أما انتاج السلع والخدمات فى التعاونيات العمالية الانتاجية فهو الغرض الأساسى من النشاط المشترك ، وليس وسيلة لهدف (كما فى تعاونيات الخدمات) بل هـدف فى ذاته ، وغرض التعاونيات العمالية الانتاجية . هو تسويق سلعها وخدماتها بأقصى ربح ممكن شأنها فى ذلك شأن أى مشروع تجارى .

وقد تملك تعاونيات الخدمات (كالتعاونيات الاستهلاكية) وحداتها الانتاجية الخاصة مثل المخابز لكن ذلك لا يجعلها تعاونيات عمالية انتاجية لأن مالك هـذه الوحدات هى الجمعية التعاونية ، ويعمل عمالها لدى الجمعية التعاونية ، وتستخدم الجمعية التعاونية السلع المنتجة لخدمة أعضائها وتقدمها لهم بأسعار تقرب من ثمن التكلفة .

تعاونيات المقاولات العمالية والتعاونيات العمالية الانتاجية :

Labour Contracting Co-operatives and Workers' Productive Co-operative Societies

ينظم العمل فى تعاونيات المقاولات العمالية على أساس تعـاونى كوظيفة منفصلة عن الادارة المالية للمشروع . فهذه التعاونيات عبارة عن منظمات من العمال هدفها النهوض بالأحوال الاقتصادية والاجتماعية للعمال الذين يعملون معها والذين يعتمدون على صاحب عمل ويكسبون عيشهم من التعاقد جماعيا على تنفيذ الأشغال فوظيفة جميعية المقاولات العمالية مشابهه لوظيفة جمعية الخدمات فى أنها ترعى مصالح الأعضاء الاقتصادية بمساعدتهم فى العثور على عمل بأجر أفضل وشروط عمل أفضل مما قـد لايتاح لهم ولا يستطيعون الحصول عليه كعمال أفراد .

ومن ناحية أخرى تجمع بين تعاونيات المقـاولات والتعـاونيات العمالية الانتاجية بعض أوجه الشبه . لأن العمـال فى كلتا الحـالتين

يعملون معا جماعيا تحت اشراف قادة منتخبين ، وتقـوم الجمعية بدور مقاول الباطن الذى يحدد شروط العمل وطريقة تنفيذ الواجبات المحددة بدقة ، لكن بين النوعين أيضا اختلافات اساسية •

فبينما تشكل التعاونيات الانتاجية العمالية بهدف الغـاء تبعية العمال لأصحاب العمل واعتمادهم عليهم بأن تجعل من العمال جمعية أصحاب عمل ، تقدم تعاونيات المقاولات على أساس العمل المأجور وتفترض هذه التعاونيات وجـود صاحب عمل تستطيع التعاقد معه على تنفيذ أشغال معينه مقابل مبلغ محدد يدفعه صاحب العمل الذى يتحمل أيضا مخاطر مشروعه •

نستنتج من هذه التعريفات أن التعـاونيات العمـالية الانتـاجية نوع خاص من المنظمات يختلف فى أغراضه وفى بنيانه وفى وضع أعضائه أزاء المشروع التعاونى عن تعاونيات الخدمات العادية •

وتأتى تعاونيات المقاولات العمالية فى منزلة بين النوعين مع جنوح الى ناحية شكل تعاونيات الخدمات رغم أنها تشترك مع التعاونيات العمالية الانتاجية فى بعض مشكلاتها •

٣ ـ أنواع التعاونيات العمالية الانتاجية :

Types of Workers' Productive Co-operative Societies

توجد ثلاثة أنواع رئيسية من التعـاونيات التى تسـمى عـادة التعاونيات العمالية الانتاجية •

- التعاونيات الصناعية •
- التعاونيات الحرفية الانتاجية •

التعاونيات الزراعية الانتاجية •

وهنا أيضا نستخدم كلمة « العمالية » بمعنى واسع جدا يشمل العمال الذين يشتغلون بموجب عقد عمل أى عمال الصناعة وعمـال

الزراعة كما يشمل العمال الذين يشتغلون لحسابهم ـ أى الحـــرفيين والفلاحين ، ويتوقف الأشخاص العاملون عن أن يكونوا عمالا بالمعنى الضيق للكلمة عندمـــا ينشئون أو ينضمون الى التعـــاونيات العمـــالية الانتاجية ، اذ يصبحون عندئذ مســـتقلين عن صاحب العمل الذى تحل محله المنظمة التعاونية .

التعاونيات الصناعية : Industrial Co-operatives

يمكن تعريف التعاونيات الصناعية بأنها جمعيات يقيمها الأفراد الذين يريدون ممارسة الانتاج الصناعى جماعيا على أساس تعاونى ، اما بانشاء مشروع جديد وهو أمر تكتنفه الصعوبات بسبب نقص رأس المال الافتتاحى والخبرة الفنية ، وأما بأخذ مشروع قائم فعلا من مالكيه . وهنا أيضا تظهر مشـــكلات مالية خطيرة ، لأن مالك المشروع لا يتخلى عنه عادة الا اذا فقد الاهتمام فى الاستمرار فى الانتاج نتيجة تناقص الأرباح أو عدم القدرة على المنافسة أو لأن المشروع يسير الى التصفيه وفى كل هذه الأوضاع يصبح من الصعوبة بمكان عظيم بدء المشروع التعاونى .

وقد تنشأ التعاونيات الصناعية بطريقة أخرى تتمثل فى تحويل التعاونيات الحرفية الانتاجية الى تعاونيات صناعية .

التعاونيات الحرفية الانتاجية :

Artisanal Productive Co-operative Societies

تتميز التعاونيات الحرفية الانتاجية عن التعاونيات الصناعية بما لأعضائها من مهارات ومؤهلات وبفـــرع الانتـــاج الذى يخـــرجونه مستخدمين مهاراتهم المهنية ، كمـــا تتميز التعاونيات الحرفية الانتاجية أيضا عن تعاونيات الصناع الخدمية (توريد ، تسويق ، ائتمان) بأن الصناع الذين ينضمون الى جمعية تعاونية انتاجية يتخلون عن ورشهم الفردية ويجمعون كل مواردهم (رأس المال ، الادوات ، قوة العمل)

فى مشروع مشترك للانتاج الجماعى ، وعادة ماتكون هذه التعاونيات فى وضع جيد عند بداية مشروعها بفضل وضع التعاونيات الصناعية ، لأن الأعضاء يملكون فى هذه الحالة شيئا حقيقيا ملموسا يسهمون به فى المشروع المشترك يتمثل فى مهاراتهم المهنية ومعداتهم ، وتستطيع هذه التعاونيات عادة العمل بغير معدات وتركيبات فنيه مكلفه لأن ، الانتاج هنا قائم على العمل الكثيف والتخصص الشـــديد مما يمنحهم مركزا جيدا ووضعا مواتيا فى السوق •

وقد تتحول التعاونيات الحرفية الانتاجية الى تعاونيات صناعية بالتحول من الانتاج الحرفى الى الانتاج الصناعى •

التعاونيات الزراعية الانتاجية :

Agricultural Productive Co-operative Societies

التعاونيات الزراعية الانتاجية منظمات تعاونية للزراعة الجماعية ، ويقيم هذه الجمعيات إما عمال الزراعة الذين لايملكون أرضا فى ثنايا تنفيذ الاصلاح الزراعى أو برامج اعـــادة التوطين أو برامج تنميـــة الأراضى ، على الأراضى التى تقدمها الحكومة لأعضاء الجمعيات أو تقوم بمعرفة الفلاحين الذين يجمعون أراضيهم ورأسمالهم ومعداتهم وقوة عملهم للقيام بانتاج زراعى جماعى •

وأحسن الامثلة المعروفة لهذه التعاونيـــات الزراعيـــة الانتاجية الكيبوتز الاسرائيلية (الزراعة الجماعية والمعيشة الجماعية) والموتساف شيتوف (الزراعة الجماعية) •

٤ ــ الفكرة وراء التعاونيات الانتاجية فى جمهورية المانيا الاتحادية :

The Concept Underlying Workers' Productive . Co-operative Societies in the Federal Republic of Germany

الفكرة الاشتراكية : Thesocialialst Concepr

فى بداية التطور التعاونى فى المانيا فى النصف الثانى من القرن الماضى اعتبرت التعاونيات العمالية الانتاجية وسيلة لانهاء اســتغلال

أصحاب الأعمال والرأسمالية للعمال وساد الاعتقاد بأن الملكية الفردية لوسائل الانتاج هى السبب الأكبر فى هذا الاستغلال الذى يمكن منعه بالتالى بتحويل الملكية الفردية الى ملكية تعاونيه (جماعية) للعمال .

وكان الهدف النهائى هو تغيير النظام الاقتصادى والاجتماعى الرأسمالى بأسره واحلال نظام جديد مكانه هو النظام الاشتراكى القائم على الديمقراطية الصناعية والملكية الجماعية .

لكن الحركة العمالية الألمانية والحزب الديمقراطى الاشتراكى عدلا عن تلك الفكرة قبل الحرب العالمية الثانية بوقت طويل ، واختارا طرائق ووسائل أخرى لتحقيق الديمقراطية الصناعية والعدالة الاجتماعية .

فكرة شولز ـ ديليتش : The Concept of Schulze-Delitzsch

يرى برنامج شولز ـ ديليتش التعاونى التعاونيات العمالية الانتاجية كأعظم أشكال النشاط الاجتماعى كمالا وتقدما ، لكن شولز ـ ديلتش اعتبر هذه الجمعيات أساسا كوسيلة لحماية مشروعات الحرفيين الصغيرة والمتوسطه الحجم من منافسة المنتجين الصناعيين ـ ويختلف شولز ـ ديلتش هنا عن الاصلاحيين الاشتراكيين فى أنه لم يهدف الى تغيير النظام الاقتصادى والاجتماعى السائد بل أراد أن يتيح لعدد صغير من الحرفيين ذوى المهارة والكفاءه العاليتين فرصة الاستمرار كمنتجين مستقلين بتكوين تعاونيات انتاجية ، على أن يقدموا هم أنفسهم رأس المال اللازم لبداية المشروع عن طريق انشاء جمعيات ادخار قبل اقامة المشروع المشترك .

مازال قادة الحركة التعاونية فى المانيا الاتحادية اليوم يعتنقون هذه الفكرة عن التعاونيات الانتاجية بوصفها شكلا استثنائيا من أشكال التنظيم يناسب بصفه خاصة الحرفيين ذوى المهارات العالية ويقوم على المشاركة الطوعية والكفاءة العملية دون أية طموحات عقائدية ترمى

الى تغيير النظام الاقتصادى القائم وبدون الالتجاء الى العون الحكومى وركزت الحركة النقابية الألمانية عنايتها على مشكلات اشتراك العمال فى اتخاذ القرار والمشاركة فى الأرباح والمشروعات النقابية غـير الرامية للربح ؛ ويرى النقابيون والاشتراكيون الديمقراطيون أن التعاونيات العمالية الانتاجية قليلة أو معروفة الأهمية كوسيلة لبلوغ الأهـداف التى ينشدونها •

ولم يتضمن برنامج شولز ــ ديلتش شيئا عن التعاونيات الزراعية الانتاجية ، والأمر كذلك أيضا بالنسبة لبرنامج رايفيزن ــ وتنتظم أغلبية الفلاحين العظمى فى تعاونيات الخدمات التى تدير الوحـدات الأساسية التى يقوم عليها النظام التعاونى القومى ذى الدرجـات الثلاث •

وازاء ذلـك سنقصر كلامنا فيما يلى على التعاونيات الانتاجية الصناعية والحرفيه •

٥ ــ المشكلات الخاصة للتعاونيات العمالية الانتاجية :

Special Problems of Workers' Productive Co-operative Societies

تعتبر التعاونيات العمـالية الانتـاجية أكثر أشـكال التنظيم التعاونى تقدما لكنها أيضا أصعبها فى الممارسة العملية ؛ اذ تكمن فيهـا مشكلات خاصة يراها الباحثون سبب فشلها المتكرر •

تكوين رأس المال : Formation of Capital

تجميع رأس المال الافتتـاحى مشـكلة تواجه جميـع أنواع التعاونيات لأن الأعضاء كقاعدة عامة ضعاف ماليا ولايملكون الكثير الذى يمكنهم المساهمة به ، لكن هذه المشكلة تتخذ بالنسبة للتعاونيات الصناعية أبعادا خاصة • فيحتاج مصنع للنتجات الصناعية أو شراءه أو أو تجديده الى رأسمال افتتاحى لايستطيع الأعضاء تجميعه عادة ،

هذا الى المبالغ المطلوبة للوفـــاء بمصروفـــات التشـــغيل حتى يمكن للمشروع أن يحقق ربحـــا فى وسط المنافسة من جـــانب المنشـــآت التجارية من القطاع الخاص ، ويعنى ذلـــك أن معظم التعاونيـــات الصناعية تواجه منذ البداية نقصـــا فى رأس المال مما ينقص قدرتها وفرصتها فى النجاح ، وحين تتوافر المنح أو القروض الميسرة الحكومية تتهيأ الظروف المصطنعة أمام التعاونيات الصناعية كى تتطور وتنمو لكنها تصبح دائما فى حاجة مستمرة للدعم ومن هنا تنشأ المؤسسات التى تشرف عليها الحكومة والتى تعوزها القدرة على البقـــاء الا بمســـاعدة الحكومة فتطالب دائما بدعم حكومى .

ويختلف الموقف بالنسبة لتعاونيات الحرفيين الانتاجية ، فالانتاج الحرفى بطبيعته يتطلب عمالا على درجة عالية من المهارات المهنية . وتتجاوز المدخلات من قوة العمل عادة غيرها من الآلات أو الأدوات غالية الثمن أو المواد . ولذا فان رأس المال المطلوب لانشاء مصنع للانتاج الحرفى قليل نسبيا ويسهل على الأعضاء تجميعه .

البناء التنظيمى الداخلى : Internal Organizational Structure :

تواجه جميع تعاونيات العمال الانتاجى مشكلة خطيرة تتمثل فى التوفيق بين البناء الديمقراطى لجماعة التعاونية وبين البناء الهدفى للمصنع الانتاجى المشترك .

ويتمتع جميع الأفراد فى المجموعة التعاونية بأوضاع متساوية بصفتهم أعضاء فى الجمعية التعاونية ويشاركون على قدم المساواة فى صنع القرار فى الجمعيات العمومية ، لكن الأعضاء بوصفهم عمالا فى المصنع الانتاجى المشترك تختلف أقدارهم ومناصبهم حســـب قدراتهم ومهاراتهم المهنية . ولابد أن تتحقق وحدة القيادة حتى تتحقق الكفاءة الانتاجية والتجارية أى لابد أن تكون هناك ادارة تصدر الأوامر لأفراد ينفذون تلك الأوامـــر .

وكثيرا ما تتصادم مصالح العضو بصفته عاملا مع البصيرة التى ينبغى أن يتحلى بها وينظر بها الى المتطلبات الاقتصادية واستقرار وكفاءة المصنع الانتاجى المشترك وذلك بصفته مساهما وصانع قرار فى الجمعية العمومية ، وهو أمر يصعب التوفيق فيه وتحقيق التوازن •

العضوية المفتوحة : Open Membership

يجب على التعاونيات العمالية الانتاجية ، بوصفها منظمات تعاونيه ، أن تقبل الأعضاء وتفتح أبواب العضويه أمامهم ، وهذه مسألة مبدأيه لاخلاف عليها — لكن يواجه تطبيق هذا المبدأ فى تعاونيات الخدمات بعض الصعوبات ويثير مشكلات خاصة فى التعاونيات العمالية الانتاجية فيما يختص بالعلاقات بين الأعضاء القدامى والجدد •

فالعمالة فى المصنع الانتاجى محدودة ولايمكن التوسع فيها كلما أريد ذلك أى أن هناك قيود طبيعية تحد من قبول الاعضاء الجدد . اذ لا يمكن السماح لهم بالانضمام الا اذا أمكن توفير العمل لهم فى المشروع التعاونى •

ويصعب — ان لم يكن مستحيلا — الاستغناء عن العمل الاعضاء من المصنع اذا اقتضت الدوافع الاقتصادية ذلك أى فى أحوال الركود أو الانكماش المؤقت فى الطلب أو نقص الوظائف المتاحه بسبب الترشيد أو التجديدات ، وتميل تعاونيات العمال الانتاجية لذلك الى قصر العمالة الدائمة على عدد من العمال تضمن لهم الاستمرار فى العمل ثم تلجأ الى العمل المأجور اذا لزم الأمر ، اذ من السهل فصل العمال المأجورين عندما تدعو الحاجة لذلك •

ويؤدى الحرص على ضمان العمل لجميع الأعضاء حتى ولو تتطلب التقدم التقنى أو الأحوال الاقتصادية انقاص العمالة الى اضعاف كفاءة المشروع وانصراف الزبائن عنه بالتالى الى المنافسين التجاريين ،

أما السبب الأخر لوضع قيود على دخول الأعضاء الجدد وانضمامهم الى التعاونيات العمالية الانتاجية فهو عدم رغبة العمال القدامى فى أن يقاسمهم الأعضاء الجدد نتائج جهودهم المشتركة خلال سنوات من التضحيات الشخصية • وهناك ميل لأغلاق باب العضوية دون الأعضاء الجدد متى أصبح المصنع الانتاجى المشترك مشروعا ناجحا والاستعانه بالأيدى العاملة المأجـورة ، ويحتمل أن تتحول الجمعية التعـاونية الانتاجية بهذه الطريقة الى مشروع تجارى عادى •

ومن وسائل منع الأعضاء الجدد فرض حد أدنى مرتفع للاكتتاب فى أسهم الجمعية مما يعنى أن يدفع العضو الجديد مبلغا يعادل حصة العضو القديم فى الأصول المتراكمه •

توزيع النتائج الاقتصادية : Distribution of Economic Results

يعتمد أعضاء التعاونيات العمالية الانتاجية فى معيشتهـم على أرباح المشروع الانتاجى المشترك • وتبرز هنا مشكلتان فيما يختص بأجور الاعضاء • أولهما مقدار ما يتقاضاه العضو مقابل عمله فى المشروع المشترك • ونظرا لأن قرارات توزيع الأرباح تصدر فى اجتماعـات الجمعية العمومية للأعضاء فقد يلاحظ ميل نحو تساوى نصيب كل عضو أو ما يقرب من التساوى بدلا من تفاوت الدخل حسب المهارات والاداء والامكانيات ، وقد يؤدى توحيد المرتبات الى تهرب العمال من الأعمال الصعبة أو ذات المسئولية اذ لا حافز يحفزهم الى ذلك •

والحل المعمول به فى الكيبوتز يتلخص فى عدم دفع مرتبات نقدية مطلقا اذ أنها ليست وحدات انتاجية جماعية فحسب بل هى مجتمـع جماعى للمعيشة لا تتبادل فيه النقود • وفى مشروعات الادارة الذاتية العمالية بيوجوسلافيـا تحسب مرتبات العمال بطريقة معقدة تأخذ فى اعتبارها عدة معايير مثل التدريب المهنى والأداء الفردى فى العمـل وتقييم المنصب ومدة الخدمة وتتصل المشكلة الثانية بتكوين الاحتياطيات

الاستثماريه ، ويحدد الأعضاء فى اجتماع الجمعية العمومية مقـدار الربح الذى يوزع عليهم ومقدار مايستثمر منه فى المشروع التعاونى ، أو يعلى فى الاحتياطى ، واذا احتاج المشروع التعاونى لرأسمال يستثمر فى المشروع التعاونى فقد يضطر الأعضاء الى الموافقة على مرتبات مقابل عملهم أقل من الأجور التى تدفع للعمال المأجورين •

٦ ـ أسباب فشل التعاونيات العمالية الانتاجية فى جمهورية المانيـا الاتحـادية :

Reasons for Failure of Workers' Productive Co-operative Societies in the Federal Republic of Germany

لاقت التعاونيات العمالية الانتاجية نجاحا محدودا فى المانيا قبل عام ١٩٤٥ وفى المانيا الاتحادية حتى الآن • ويرى بعض الباحثين أن الفشل ملازم دائما للتعـاونيات الصناعية والحرفية الانتاجية التى لايكتب لها النجاح الا فى ظروف استثنائية للغاية •

ودون أن نحاول تبرير هذا القول العام سنبحث بعض الأسباب التى جعلت هذه التنظيمات التعاونية قليلة الأثر ولا وزن لها فى تطور الحركة التعاونية بالمانيا قبل عام ١٩٤٥ وفى جمهورية ألمانيا الاتحادية حتى اليوم •

غياب الأساس العقائدى : Lack of Ideological Basis

أوضحنا فى قسم ٤ أن التعاونيات العمالية الانتاجية لاتستند الى أساس عقائدى قوى فى الحركة التعاونية بألمانيا الاتحادية كما أن الحركة العمالية لاتعمل على انتشارها • واختارت النقابات بدائل أخرى لتحقيق أهدافها الرامية الى تحسين أوضاع العمال اقتصاديا واجتماعيا عن طريق تصحيح أخطاء النظام الاقتصادى القائم بدلا من محاولة تغييره بصورة كاملة ، وتعتبر التعاونيات الانتاجية القليلة الباقية على قيد الوجود استثناءات من القـاعدة التى تقول بأن هـذا النوع من التعاونيات أصعب الجمعيات فى انشائها وأكثرها تعرضا للفشل •

لاحاجة الى التعاونيات العمالية الانتاجية :

Lack of Particular Need for Works' Productive Co-operatives Societies

حدثت تغييرات كبيرة فى صالح عمال المصانع والصناع عما كانت عليه أوضاعهم فى أواسط القرن الماضى حين نبتت وتشكلت فكرة التعاونيات العمالية الانتاجية ، وصدرت تشريعات العمل تحمى العمال ضد استغلال أصحاب رأس المال وأصحاب الأعمال وضمنت القوانين أجرا أدنى معقولا ، وسمحت بالمفاوضات الجماعية ، وحرمت الاستغناء عن العمال تعسفيا ، وحددت ساعات العمل القصوى (نقصت ساعات العمل من ٧٢ أسبوعيا فى القرن التاسع شر الى ٤٠ ساعة أسبوعيا) وفرضت نظم أمان دقيقة ، وبتمتع العمال بدرجة ما من الأمن الاجتماعى والتأمين الصحى وتعويضات البطالة وغيرها ، وتناقش وتنفذ نظم للمشاركة فى الأرباح (مثل المكافآت والأسهم) واتسع نطاق مشاركة العمال فى صنع القرار أثناء السنوات الماضية ولم تقتصر المشاركة على تمثيل العمال بمندوبيين عنهم والاشتراك فى الشئون الاجتماعية والعمالية فحسب بل امتدت الى اتخاذ القرار ورسم السياسة على مستوى الادارة ، وأقامت النقابات مشروعاتها الخاصة غير الهادفة للربح فى شكل شركات عامة .

ولم تترك كل هذه التغيرات فى المجال الاجتماعى والسياسى سوى مكانا ضئيلا للتجارب واسعة النطاق فى ميدان التعاونيات العمالية الانتاجية وانعدمت الرغبة فيها والاهتمام بها .

ظروف البداية غير مواتية : Unfavourable Starting Conditions

عندما يبدأ العمال أو الصناع انشاء التعاونيات الانتاجية دون مساعدة من الخارج يستحيل عليهم تجميع رأس المال اللازم لتمويل التركيبات وتشغيل المصنع الانتاجى الجديد ، ولابد للمشروع التعاونى الوليد أن يكافح ضد المنافسة دون أساس مالى متين .

ويصادف العمال أحوالا أكثر سوءا عندما يأخذون مصنعا أغلقه صاحب العمل بسبب قلة ربحه أو مصنعا كان على شفا التصفية .

٧ — معايير لنجاح التعاونيات العمالية الانتاجية :

Criteria for Success of Worker' Productive Co-operative Societies

لم تؤد التعاونيات العمالية الانتاجية دورا ذابال فى ألمانيا قبل ١٩٤٥ ولا فى جمهورية ألمانيا الاتحادية فيما بعد ، لكن بعضها يعمل بنجاح . وقد أنشىء عدد كبير من التعاونيات العمالية الانتاجية وتعاونيات المقاولات العمالية فى السنوات الصعبة التى أعقبت الحربين العالميتين الأولى والثانية وظلت تعمل الى أن تحسنت الأوضاع الاقتصادية .

ويمكن أن نستنتج من هذه التجربه المحدودة بعض المعايير لنجاح هذا النوع من الجمعيات وهى معايير ذات صفة عامة .

الحاجة الحقيقية لانشاء التعاونيات العمالية الانتاجية :

Genuine need for Forming Worker's Productive Co-operative Societies

يتوقف نجاح التعاونيات بكافة أنواعها على وجود حاجة اقتصادية حقيقية لانشائها وهذه قاعدة عامة اذ بدون هذه الحاجة المحسوسة لن يستمر التعاون الوثيق بين الأفراد والالتزام طوعيا بالنظام الجماعى . واذا كانت هذه القاعدة العامة لازمة للتعاونيات كلها فهى للتعاونيات العمالية الانتاجية الزم لأنها تحتاج الى نظام دقيق يهم الجماعة التعاونية وتعاضد منظم بينهم سواء فى داخل الجماعة ذاتها أو فى المصنع المشترك الانتاجى ، ويطلب من أفراد الجماعة أن يكونوا على استعداد للتضحية من أجل الغرض المشترك بل عليهم أن يتحملوا التضحيات بدرجة كبيرة ، فلا بديل عن ذلك لتهيئة أسباب النجاح الجمعية . ويتضح من التجربة الألمانية أن التعاونيات العمالية الانتاجية وتعاونيات المقاولات العمالية لاتتطور الا فى ظروف اجتماعية واقتصادية متطرفة .

ارتفاع مستوى الأعضاء فى الثقافة والمهارات المهنية :

High Level of Education and Vocational Skills of Members

تكتسب الصفات التى يتحلى بها كل عضو أهمية كبرى فى التعاونيات العمالية الانتاجية لأن الأعضاء يعملون معا بالتعاون الوثيق ويعتمد كل منهم على حسن أداء زملائه مما يجعل الالتزام والنظام والولاء والتفاهم المتبادل عناصر لا غنى عنها للنجاح •

ويحتاج تشغيل مصنع صناعى أو حرفى انتاجى الى أفراد تتنوع مهاراتهم الفنية والادارية الى جانب توافر المهارات العادية التى يجب أن يتصف بها العمال والحرفيون ، وهذا يعنى أنه لابد أن ينضم للمشروع أفراد ذوى خلفيات ثقافية مختلفة ، ويجب اختيار الأعضاء الجدد بدقة بالغة وعناية كبرى • ويحسن أن يطلب من طالبى العضوية أن يعملوا فترة كأختبار قبل انضمامهم كأعضاء كاملى العضوية •

ودلت التجارب على أن التعاونيات العمالية الانتاجية التى يتصف عمالها بالتخصص العالى كصناع أو حرفيين فى انتاج متخصص كالأدوات الطبية الدقيقة ، والقفازات ، والجواهر المقلدة ، والآلات الموسيقية وغيرها • هى أحسن التعاونيات من حيث انتاجية العمال •

التشريع المناسب : Suitable Legislation

يعتبر قانون الجمعيات التعاونية الصادر عام ١٨٨٩ من الأسباب التى أدت بالتعاونيات العمالية الانتاجية الى أن لا يكون لها أثر بارز فى المانيا قبل عام ١٩٤٥ وفى جمهورية ألمانيا الفدرالية حتى الآن . وبرغم أن هذا القانون أدخلت عليه تعديلات عـدة مرات (آخرهـا عام ١٩٧٣) فمازال فى أساسه هو القانون الذى وضعه شولز ـــ وبليتش فى القرن الماضى •

وأوضح الباحثون أن هذا القانون وضع أساسـا لتعـاونيات الخدمات ، ورغم أنه يذكر التعاونيات العمالية الانتاجية فى الأحـكام

الخاصة بالتعريف فانه لايقدم الاطار القانونى الكافى لهـذا النوع من التعاونيات •

واقترحت لجنة شكلت عام ١٩٥٨ للاصلاح القـانونى ادخـال التعديلات التالية كى يصبح قانون الجمعيات التعاونية الألمانى مناسبا للتعاونيات العمالية الانتاجية

ـ زيادة سلطات واختصاصات مجلس الادارة بازاء الأعضاء فى اجتماعات الجمعية العمومية بالنسبة لشئون الأدارة وصنع القرار •

ـ ادخال أحكام تتعلق بتوزيع العائد الاقتصادى بحيث يحول جزء كبير من الربح السنوى الى الاحتياطيات •

ـ دفع الأرباح للأعضاء حسب عدد ساعات عملهم فى الانتاج المشترك •

ـ شكل معتدل من أشكال تعدد الأصوات يسـمح بأن يمنح اصوات اضافيه للأعضاء الذين يشترون أسهما زائدة او من يعمل فى المشروع التعاونى مدة معينة •

وقد تضمن قانون التعاون الألمانى الصادر عام ١٩٧٣ أحكاما خاصة بمنح مجلس الادارة مزيدا من الاستقلال ومنح العضو اصواتا متعددة (لغاية «٣» اصوات لكل عضو) • .

موقف التعاونيات العمالية الانتـاجية فى ألمانيا قبل عـام ١٩٤٥ وفى جمهورية ألمانيا الاتحادية :

The Position of Workers' Productive Co-operative Societies in Germany 1945 and in the Federal Republics of Germany ·

بعد أن ناقشنا بشىء من التفصيل المشكلات الخاصة التى تواجه النقابات العمالية الانتاجية ومعايير نجاح هذه الجمعيات أو فشلها فى المانيا سنورد بعض الأرقام لتوضح كيف أن هذه الجمعيات قليلة الشأن نسبيا من الناحية الاقتصادية اليوم فى جمهورية المانيا الاتحادية •

كان عدد التعاونيات العمالية الانتاجية عام ١٨٨٥ فى ألمانيا ١٥٠ جمعية وكانت ٧ جمعيات منها فقط ترفع تقاريرها بانتظام الى منظمة القمة التابعة لها .

واتضح عام ١٨٩٢ أن من بين التعاونيات العمالية الانتاجية التى انشئت عبر السنين وعددها ٣٢٢ جمعية صفيت ١٩٠ جمعية بعد بضعة سنوات من العمل وتحولت ٢٣ جمعية الى شركات .

وزاد عدد أعضاء التعاونيات العمـالية الانتاجية وتعـاونيات المقاولات العمالية بعد الحرب العالمية الأولى ؛ وتكونت هذه التعاونيات أساسا من الجنود المسرحين واشتغلت فى أعمال البناء والنقل والتشجير والرى وتحسين الأراضى . وبلغ العدد الاجمالى لهذه الجمعيات ٥٦٥ جمعية عام ١٩٢٥ ، ولكن كثيرا منها توقف عن العمل عندما تحسـنت الأوضاع الاقتصادية بوجه عام فى ألمانيا .

وحدث نفس الأمر بعد الحرب العالمية الثانية . فكان عدد التعاونيات العمالية الانتاجية المدرجة فى احصائيات الاتحاد التعاونى الألمانى ١١٢ جمعية منها ٢٩ فى صناعة البناء و ٩ فى صناعة الأخشاب ، ٢٩ للمعوقين و ٤٦ جمعيات أخرى .

وأجريت منظمات القمة التعاونية الألمانية عام ١٩٥٨ مسحا يقوم على تعريف واضح لأنواع الجمعيات المختلفة ووجدت أن من بين ٧٢ جمعية تعاونية مدرجة كتعاونيات عمالية انتاجية ٣٩ جمعية فقط تعتبر من هذا النوع حقيقه ومن هذه التعاونيات الأخيرة جمعيتان انشئتا فى القرن التاسع عشر (١٨٨٠ و ١٨٩٥) و ١٥ أنشـئت قبل الحـرب العالمية الثانية و ٢٢ جمعية بعدهـا .

وكانت المعايير التى طبقت فى التصنيف كالآتى :

— أن كل أو أغلبية الأعضـاء يعملون فى المشروع التعـاونى ولا يعملون خارج المصنع الانتاجى المشترك .

ـ ان السلع والخدمات التى ينتجها المشروع التعاونى لم تنتج لمشروعات أخرى بموجب عقود بل سوقت فى منافسة كاملة مع المنشآت التجارية وبلغت الحركة التجارية السنوية للتعاونيات العمالية الانتاجية المنضمة للاتحاد التعاونى الألمانى وعددها ٣٠ جمعية ٣٠ مليون مارك ألمانى فقط عام ١٩٥٦ بالمقارنة بحركة تعاونيات الخدمات المنضمة الى نفس الاتحاد وكان عددها ١٤٩٨ جمعية مجموع حركتها ٦٤٤٩ مليون مارك ألمانى .

وفى مسح أجرى عام ١٩٧٩ اتضح أن عـدد التعاونيات العمالية الانتاجية المدرجة والمنضمة الى الاتحد التعاونى الألمانى ١٢ جمعية فقط منها جمعية فى طور التصفية .

الفصل السادس

إدارة النشاط التعاوني في الهند

تطور الحركة التعاونية فى الهند

الائتمان قصير الأجل ومتوسط الأجل

استهدفت الحركة التعاونية التى بدأت فى الهند منذ نحو سبعين عاما تحريك ركود الطبقات الأكثر فقرا لا سيما الزراع المستغلين[1] بالديون ، ويرجع منشأ التعاون فى الهند الى صدور قانون الجمعيات التعاونية عام ١٩٠٤ ، ومرت الحركة التعاونية بمراحل متنوعة من التطور بعد ذلك والارتفاع والانخفاض ، ويمكن تقسيم تاريخ تلك الحركة بوجه عام الى خمس مراحل ٠

وكانت المراحل الأولى (١٩٠٤ — ١٩١٢) مرحلة تجريبية بالضرورة لنقص خبرة منظميها ، وسمح قانون الجمعيات التعاونية لعام ١٩٠٤ بانشاء جمعيات ائتمان ونص على تعيين مسجلين Registrars للجمعيات التعاونية لكنه لم يوفر الحماية للجمعيات التى تشكل لأغراض أخرى غير الائتمان كما أغفل تناول مسألة انشاء هيئة مركزية فى شكل بنك تعاونى مركزى ٠

وعولج هذا النقص فى المرحلة الثانية (١٩١٢ — ١٩١٩) حين صدر قانون آخر للتعاونيات عام ١٩١٢ مهد الطريق لنمو الحركة حتى بلغ عدد الجمعيات ٢٨٩٧٧ فى نهاية عام ١٩١٩ تضم مليون عضو ورأسمالها العامل ٨١ مليون روبيه ، وشكلت حكومة الهند عام ١٩١٤ لجنة ماكلاجين Maclagen لدراسة التقدم الذى أحرزته الحركة التعاونية وأبرزت اللجنة فى تقريرها الحاجة الى دعم الجمعيات التعاونية وحركة التعاون ، وصنفت التعاونيات الائتمانية الى :

---

(١) يسعدنا ان نقدم هذا البحث فى الائتمان التعاونى من اجل التنمية الزراعية والذى قدم فى المؤتمر الآسيوى الثالث فى الائتمان الزراعى والتعاونى فى نيودلهى ، ونوجه نظر الباحثين الى الرجوع الى اوراق هذا المؤتمر الهام ٠

أولا : جمعيات أساسية Primary

ثانيا : اتحادات تعاونية Union

ثالثا : بنوك تعاونية مركزية Central

رابعا : بنوك تعاونية اقليمية Provintial

وأصبحت الحركة التعاونية فى مرحلتها الثالثة (١٩١٩ — ١٩٢٩) من الشئون الحكومية التى تخضع لاشراف وزير فى كل ولاية ، وبحثت اللجنة الملكية الزراعية التى شكلت أبان تلك المرحلة ، المشكلات المتصلة بالزراعة واكدت أن فشل التعاون معناه أن يخبو أفضل آمال القطاع الريفى الهندى ، وأجريت فى تلك الفترة عدة دراسات لسير الحركة التعاونية تولتها عدة لجان .

وشهدت المرحلة الرابعة (١٩٢٩ — ١٩٣٨) أزمة الكساد الكبير الذى سدد فى الثلاثينات ضربة موجهة لنمو الحركة التعاونية ، وما وافت سنة ١٩٣٨/٣٧ الا وقد تأخر سداد ٩٣٪ من الديون مما أحدث شللا خطيرا للحركة التعاونية فى أجزاء كبيرة من البلاد . وتطلب هذا الموقف اجراء علاجيا فوريا هدفه دعم الجمعيات القائمة وتقويتها وجعلها قادرة ماليا وعماليا ، واتخذت عدة خطوات فى هذا السبيل نجحت فى الهبوط بالديون المتأخرة من ١٣٢ مليون روبيه عام ١٩٣٣/٣٢ الى ١١٣ مليون روبيه عام ١٩٣٧/٣٦ .

ومن التطورات الهامة فى تلك الفترة من وجهة نظر الائتمان الزراعى انشاء بنك الاحتياطى الهندى **Reserve Bank of India** الذى أقام ادارة للائتمان الزراعى تتولى دراسة المشكلات المتصلة بالائتمان الزراعى وتقديم التسهيلات الائتمانية للتعاونيات حسب ما ينص عليه قانون البنك .

وفى المرحلة الخامسة (١٩٤٦/٣٩) تحســن موقف المتأخرات تحسنا ملموسا فانخفض مجموعهــا على مســتوى الهند كلهــا من ١٤٠ مليون روبيــه عــام ١٩٣٨/١٩٣٩ الــى ٨٥ مليون روبيــه عام ١٩٤٦/٤٥ ، وشكلت حكومة الهند عــام ١٩٤٤ لجنــة فرعية برئاسة اقتصادى بارز هو دكتور د • ر • جاد جيل Dr. D.R. Gadgil لاقتراح سبل تخفيض المديونية ، وتوصلت اللجنة فى نتائجها الى أن نشر التعاون هو أحسن الحلول وأبقاها لمشكلات الائتمان الزراعى •

ظهور البنيان الائتمانى ذى المستويات الثلاث

يتخذ البنيان المصرفى التعاونى الهندى صفة فدرالية فعلى مستوى القاعدة (القرية) توجد جمعيات تعاونية أساسية (ابتدائية Primary) وعليها يقوم البنيان التعاونى كله ، وتنضم هذه الجمعيات على مستوى المركز District فى بنوك تعاونية مركزية Central Cooperative Banks وتنضم البنوك المركزية على مستوى الولاية State الى بنك تعاونى الولاية وهو منظمة القمة apex

الجمعيات التعاونية الائتمانية الزراعية الأساسية :

تعتبر هذه الجمعيات نواة الحركة التعــاونية فى الهند وهدفهــا الأساسى تقديم تسهيلات ائتمانية ونشر عادة التوفير والادخار بين أعضائها وأنشىء معظمها فى الأصل طبقا لنموذج رايفيزن لكن حــدث مؤخرا بعض الابتعاد عن هذا النموذج فيما يتعلق بمسئولية الأعضاء ومنطقة عمل الجمعية والادارة الشرفية بغير أجر ومشاركة الحكومة فى الجمعية كمساهم ، وسجلت التعاونيات الائتمانية تقدما ملموسا فى خلال فترة ثلاثين سنة كما يتضح من الجدول التالى :

البيان	بالمليون روبيـــه	
	١٩٤٧/٤٦	١٩٧٦/٧٥
عدد الجمعيات	١١٦٩١٣	١٣٤٨٣٨
عدد الأعضاء (بالمليون)	٦	٤٠
منهم أعضاء معترضون (بالمليون)	غير متوافر	١٥
رأس المال المدفوع	٦١	٣٢٧٣
الودائع	٤٤	١١٣٣
رأس المال العامل	٣٠٦	١٩٨٩٧
مجموع القروض المنصرفة	١٢٦	١٠٢٣٤
القروض القائمة	غير متوافر	١٢٩٩٢
منها مستحق السداد	٤١	٥٦٠٥
الربح (+) أو الخسارة (-)	+١١	+٣١٦

وأعيد تنظيم عدد من الجمعيات سعيا لزيادة الانتـاج الزراعى وتقديم الائتمان الكافى للزراع فى حينه ، وأصبحت الجمعيات تقـدم الى جانب القروض النقدية خدمات مختلفة منها توريد البذور والأسمدة والمبيدات والسلع الاستهلاكية الأساسية .

البنوك التعاونية المركزية :

أوضحنا فيما سبق أن قانون عام ١٩٠٤ لم ينص على تكوين بنوك تعاونية مركزية لكن أنشئت بنوك مركزية قليلة حتى قبل صدور قانون عام ١٩١٢ للوفاء باحتياجات التعاونيات الائتمانية الأساسية ، وسجل أول بنك تعاونى مركزى عام ١٩٠٦ كجمعية أساسية ثم ازداد عـدد البنوك التعاونية المركزية فى الفترة من ١٩١٩ — ١٩٣٠ من ٣٩٣ بنكا (عام ١٩/١٩٢٠) الى ٥٨٨ بنكا عام (٣٩/١٩٣٠) وزاد رأسمالها من ٣ر٦٤ مليون روبيه الى ٣٠٩ مليون روبيه فى نفس الفترة ويبين الجدول التالى تقدم هذه البنوك خلال فترة ثلاثين عاما .

البيان	بالمليون روبيـــــه	
	١٩٤٧/٤٦	١٩٧٦/٧٥
عدد البنوك	٤٦٩	٣٤٤
عدد الفروع أو المكاتب	غير متوافر	٥٤٧٧
رأس المال المدفوع	٢٦	٢٣٦١
الودائع	٢٨٨	٩٨٦٩
رأس المال العامل	٤٠٢	٢٠٤٧٦
مجموع القروض المنصرفة	٦١٣	١٧٢١٦
القروض القائمة	٢١١	١[illegible]٢٨١
منها قروض مستحقة السداد	غير متوافر	٤٥٩٦
الربح (+) أو الخسارة (-)	+٤	+٢٤٧

وفى بداية الخطة الخمسية الأولى (١٩٥٦/٥١) أعيد تنظيم عدد كبـــير من البنوك المركزية والاتحادات المصرفية فى بعض الولايات لترشيدها وتدعيمها ماليا واداريا ، وهبط عدد البنوك التعاونية المركزية نتيجة لعملية اعادة التنظيم والادماج الى ٣٤٤ بنكا عام ١٩٧٦/٧٥ .

بنوك الولايات (القمة) التعاونية :

بعد بدايات الحركة التعاونية فى الهند عام ١٩٠٤ ظهرت الحاجة الى بنك قمة تعاونى قوى وكفء لزيادة الموارد المالية للبنوك التعاونية المركزية فى المستوى المتوسط وكانت البنوك التعاونية المركزية تعـــانى بسبب عدم وجود بنك قمة من مشكلة نقص الأموال فى فصل نشـــاط الأعمال التى تم من تراكم الأموال لديها فى فصل ركود العمل مما كان يعرض البنوك الى خسائر لاداعى لها ، لذلك أكدت لجنـــة ماكلاجـــان عام ١٩١٤ على ضرورة انشاء بنك قمة فى كل اقليم كبير بالبلاد لتنسيق أعمال البنوك المركزية وربط البنيان الائتمانى التعاونى بســـوق المال العام وبنك الاحتياطى الهندى ، كذلك أكدت لجنة بحث البنوك المركزية

(١٩٣١) على الحاجة الى بنك قمة تعاونى ، فى نهاية يونيو ١٩٤٧ كان عدد البنوك فى الأقاليم أو الولايات ١١ بنك قمة تعـاونى ، وركزت الخطة الأولى (٥١/١٩٥٦) على انشاء أو اعادة تنظيم بنوك القمـة التعاونية بالولايات التى كان يحكمها الأمراء ، ونتيجة لذلـك اتخـذت خطوات مختلفة مثل اعادة تنظيم البنوك القائمة فعلا وادماج بعض البنوك بالنسبة لاعادة تنظيم بعض الولايات وادماجها عام ١٩٥٦ فأصبح عدد البنوك ٢٦ بنك قمة تعاونى فى نهاية يونيو ١٩٧٦ على مسـتوى البلاد كلها .

ويبين الجدول التالى تطور بنوك القمة فى الولايات خلال ثلاثين عاما :

البيان	بالمليون روبيـه	
	١٩٤٧/٤٦	١٩٧٦/٧٥
عدد البنوك التعاونية بالولايات	١١	٢٦
عدد الفروع /المكاتب	غير متوافر	٢٧٨
رأس المال المدفوع	٨	٦٤٠
الودائع	١٩٦	٧٢٣٧
رأس المال العامل	٢٢٠	١٢٨٧٣
مجموع القروض المنصرفة	٢٤٧	١٥١٤٨
القروض القائمة	غير متوافر	٨٩٣٦
منها قروض مستحقة السداد	—	٤٣٦
الربح (+) أو الخسارة (−)	١+	١٠٠+

دعم البنيان التعاونى الائتمانى : توصيات اللجان

شكلت لجان من وقتلآخر بقصد الدراسة للمشكلات التى يواجهها البنيان الائتمانى التعاونى وتقديم التوصيـات المناسبة لدعمه ماليا واداريا ، وشكلت عام ١٩٥١ لجنة الائتمان الريفى لعموم الهند وقدمت

تقريرها عام ١٩٥٤ ضمنته توصيات تهدف الى تطوير بنيان ائتمانى تعاونى متكامل فى البلاد نذكر منها :

أولا : اشتراك الدولة فى التعاونيات لزيادة رأسمالها المساهم وتمكينها من تحقيق أهداف التنمية الزراعية •

ثانيا ــ أن ينشىء بنك الاحتياطى الهندى صناديق Funds خاصة تسمى صندوق الائتمان الزراعى القومى (العمليات طويلة الأجل) وصندوق موازنة الائتمان الزراعى القومى •

ثالثا ــ إنشاء بنك الدولة الهندى بتأميم البنك الامبراطورى الهندى من أجل تقديم المعونة المالية للتعاونيات لاسيما فى تمويل أنشطة التسويق •

رابعا ــ إنشاء نظام للاقراض لمعلومات وربط الائتمان بالتسويق •

خامسا ــ وضع برامج تدريبية لأعضاء مجالس الادارة وموظفى الجمعيات •

سادسا ــ فرض اشراف كاف على إستخدام الائتمان وترتيبات فعالة لضمان سداد القروض •

وأدى تنفيذ هذه التوصيات إلى تغييرات كبيرة فى البنيان التعاونى بأسره ونشير هنا بوجه الخصوص الى ادخال نظام التسليف للمحصول وقواعده الأساسية :

أولا ــ تقدر مستلزمات الانتاج التى تصرف للفلاحين على أساس المساحة المنزرعة بالمحصولات المختلفة •

ثانيا ــ يجب أن تصرف القروض عينية ما أمكن فى شكل أسمدة كيماوية ومبيدات حشرية وغير ذلك وتقتصر القروض النقدية على نفقات الزراعة الأولية طبقا للتقاليد السائدة •

ثالثا ــ تسترد القروض عند بيع المحصولات ومن حصيلة بيعها •

ثم شكلت لجنة أخرى هى لجنة مراجعة الائتمان الزراعى بعموم الهند وقدمت تقريرها عام ١٩٦٩ وأوصت بما يلى :

أولا — إنشاء هيئة عليا فى بنك الاحتياطى الهندى لتقديم المشورة للبنك فى الشئون المتصلة بالائتمان الزراعى .

ثانيا — إنشاء وكالات لتنمية صغار الزراع فى مناطق مختارة من أنحاء البلاد لرعاية إحتياجات صغار الزراع والزراع الحديثين الذين لم يتمتعوا برعاية التعاونيات حتى ذلك الحين .

ثالثا — إنشاء هيئة كهرباء الريف لمصلحة المناطق المتخلفة .

رابعا — تخطيط دور أكبر حجما وفاعلية لهيئة إعادة التمويل والتنمية الزراعية مع زيادة مواردها .

خامسا — إتخاذ عدة اجراءات لضمان تدفق الائتمان الكافى فى الأوقات المناسبة خلال التعاونيات من أجل زيادة الانتاج الزراعى .

مشكلة المتأخرات :

تضخمت مشكلة المتأخرات المستحقة لنظام الائتمان الزراعى خاصة على مستوى الجمعيات تضخما عظيما خلال مر السنين ، وشكل بنك الاحتياطى الهندى عام ١٩٧٢ فريق دراسة لمعالجة هذه المشكلة فقدم عدة توصيات منها تعريف المتأخرين عن السداد عمدا والمتأخرين بغير عمد والاجراءات المناسبة للتعرف على كل منهم وعزل أعضاء لجان الادارة فى التعاونيات تلقائيا .

فكرة تعدد وكالات تمويل الزراعة ومشكلات التنسيق :

تمتعت التعاونيات حتى ١٩٦٩ باحتكار فعلى فى تقديم الائتمان الزراعى ثم وضع نظام الاشراف الاجتماعى فى تلك السنة امتد الى

البنوك التجارية وبموجبه أمم ١٤ بنكا تجاريا كبيرا وتزامن هذا التأميم مع ادخال بذور عالية الغلة والتوسع فى مقومات الرى ، وزراعة عدة محصولات فى بعض المناطق ، فزادت الحاجة الى الائتمان زيادة لا تستطيع التعاونيات الوفاء بها وحدها ، ودخلت البنوك التجارية فى بعض المناطق المختارة هذا الميدان وأصبحت الصلة المتوسطة فى البنيان الائتمانى التعاونى حينما عجزت البنوك التعاونية المركزية عن تقديم التسهيلات الائتمانية الكافية وأخذت تقدم التمويل للتعاونيات وطبق هذا النظام فى مرحلته الأولية فى سبع ولايات ثم امتد الى ست ولايات أخرى •

التعاونيات والفلاحين الصغار والحديين :

وضعت فى السنوات القليلة الماضية عدة برامج لتحسين موقف القطاعات الضعيفة من الفلاحين وغرضها مساعدة الفلاحين الصغار والحديين والعمال الزراعيين والفلاحين فى مناطق القبائل والمناطق الجافة أو التى تتعرض للجفاف ، وأمكن حتى نهاية عام ١٩٧٥ تصنيف نحو ١٫٣٥ مليون من الفلاحين الصغار والحديين باعتبارهم مستحقين للمزايا المقررة بموجب الأنظمة التى ترعاها وكالات تنمية صغار الزراع . وتبذل الجهود كى تقدم التعاونيات لهم تسهيلات إئتمانية وذلك بالنص على إلزام تلك الجمعيات بتقديم نسبة مئوية معينة من القروض على أقل تقدير الى الفلاحين الصغار والحديين •

التعاونيات تقدم التمويل الى الاستهلاكى :

شكلت حكومة الهند لجنة خبراء عام ١٩٧٦ لدراسة تقديم التعاونيات الأساسية للائتمان الاستهلاكى (لظروف مثل المرض أو الزواج الخ •••) الى الفلاحين الصغار والحديين وقدمت اللجنة بعض التوصيات عن تقديم قروض الاستهلاك بحسب حيازة كل فلاح وكان مقدرا أن تقدم التعاونيات بمساعدة حكومة الهند وحكومات الولايات

الائتمان التعاونى بمبلغ ١٧٠٠ مليون روبية ، واقترحت اللجنة إنشاء صناديق فى التعاونيات لمواجهة مخاطر هذا الائتمان تمولها حكومة الهند وحكومات الولايات .

الانجــــازات والمشــــكلات

سجل جهاز الائتمان التعاونى قصير الأجل ومتوسط الأجل تقدما واضحا أثناء الثلاثين سنة الأخيرة كما أوضحنا آنفا . واستمر هذا الجهاز فى المساهمة بنصيبه فى الجهود القومية للاسراع بالتنمية الريفية ، لكن ظهرت عدة مشكلات لابد من علاجها مثل إعادة تنظيم جمعيات الائتمان الزراعى على أسس سليمة وجعلها وحدات قادرة ماليا ، وتقديم التمويل فى الوقت المناسب المحدد له ، وتمويل القطاعات الضعيفة ، وتعبئة الموارد وخفض المتأخرات وغير ذلك ، ولابد من بذل الجهود الكبيرة لتطوير التسويق التعاونى وربطه الى الائتمان .

دور إتحاد بنوك الولايات التعاونية

زاد عدد جمعيات الائتمان الأساسية والبنوك المركزية التعاونية وبنوك الولايات التعاونية كما زادت مشاركتهم واسهاماتهم فى الانتاج الزراعى وظهرت الحاجة تبعا لذلك الى منظمة مركزية على المستوى القومى لتمثل هذه المؤسسات وتنقل مشاكلها الى بنك الاحتياطى الهندى وحكومة الهند وحكومات الولايات ، ولهذا أنشىء الاتحاد الهندى العام لبنوك الولايات التعاونية فى عام ١٩٦٤ ، ويشترك فى عضوية الاتحاد الآن ٢٥ بنكا تعاونيا من بنوك الولايات (بنوك القمة) وتشمل مهمة الاتحاد الجوانب الاستشارية والتثقيفية والترويجية الى جانب دوره الهام كوكالة إتصال بين مختلف الجهات ، وأعد الاتحاد ونشر كتيبات فائدة فى ميدان التثقيف منها كتاب فى المحاسبة للبنوك المركزية التعاونية وبنوك الولايات التعاونية ويصدر الاتحاد جريدة اسمها « المصرف التعاونى Cooperative Bankes » وتظهر كل ربع سنة . وأعد الاتحاد أيضا برنامجا للتدريب الادارى لبناء كادر ادارى مناسب فى مختلف البنوك .

الائتمان طويل الأجل

نبـذة تاريخيـة

لم تظهر بنوك تنمية الأراضى التى تعرف أيضا باسم بنوك رهن الأراضى فى بعض المناطق وبنوك التنمية الزراعية فى مناطق أخرى . إلا فى وقت متأخر نسبيا ، فهى جديدة فى الوسط التعاونى بالهند ، ولم تكن موجودة فى كثير من الولايات حين حصلت الهند على استقلالها عام ١٩٤٧ ، ولكن سجلها الآن يمتد الى نحو خمسين عاما قدمت خلالهـا خدمات نافعة فى ميدان تقديم الائتمان طويل الأجل للزراع لأغراض التنمية وكانت الحكومة قبل قيام الحركة التعاونية عام ١٩٠٤ تقـدم قروضـا طويلة الأجل فى حـدود معينة للزراع بموجب قانـون تحسين الاراضى لعـام ١٨٨٣ . لكنها لم تكن كافية ولا فعـالة . واستبعدت القـواعد التى وضعتهـا معظم الـولايات تقـديم قـروض لسـداد القـروض السـابقة من نطـاق تطبيق هـذا القـانون وهكذا قامت الحركة التعاونية لسـد الثغرة فى قطـاع الائتمان الزراعى ولاقامة ترتيبات نظامية للخدمات الائتمانية لانقـاذ الفلاحين من براثن المرابين ؛ وساد الاعتقاد فى مبدأ الأمر بأن الجمعيات الائتمانية الأساسية ستكون قادرة على الوفاء باحتيـاجات الائتمان قصير الأجل وطويل الأجل أيضا ثم أثبتت التجربة أنها لا تستطيع سوى تقديم الائتمان قصير الأجل (لغاية ١٥ شهرا) والائتمان متوسـط الأجل (أكثر من ١٥ شهرا الى ٥ سنوات) ولا يمكنها تقديم الائتمان طويل الأجل (لأكثر من ٥ سنوات) وذلك بسبب طبيعة مواردها ولعوامل تتصل بادارتها . فتقرر اقامة جهاز منفصل للائتمان طويل الأجل يتألف من بنوك رهن الأراضى التى تتخصص فى تقديم الائتمان طويل الأجل للفلاحين بناء على توصية اللجان المختلفة التى بحثت الموضوع مثـل لجنـة ماكلاجان (١٩١٥) ولجنة الزراعة فى الهنـد (١٩٢٨) ولجنـة إستقصاء البنوك المركزية (١٩٣١) .

ويرجع تاريخ البنيان المصرفى الحالى لبنوك الرهن فى الهند الى عام ١٩٢٠ حين أنشىء بنك رهن للاراضى فى بلدة جهانج بولاية بنجاب ، ثم أنشئت بعض البنوك من هذا النوع فى ولايتى مدراس وبومباى عامى ١٩٢٥ و ١٩٢٩ ، وجاءت البداية الحقيقية عندما أنشىء أول بنك رهن مركزى فى ولاية مدراس عام ١٩٢٩ بنــــاء على توصية لجنة تونسند Tounsend Committee وكان من أهــم الــدوافع لانشــاء بنــك رهن أراضى مركزى الرغبة فى تركيز إصدار السندات من أجل جمع الأموال لأن البنوك الأساسية Primary كانت أضعف من أن تتمكن من تجميع الأموال اللازمة للاقراض طويل الأجل من أسواق المال المحلية ، إذ لم تكن لها اتصالات بهذه الأسواق ولا كانت تملك القدرة الادارية اللازمة لهذا الغرض ، ومن ناحية أخرى زادت احتياجات البنوك بدرجة كبيرة تبعا لاصدار التشريعات الرامية الى التخفيف عن المدينين وتقسيط الديون الزراعية .

وشهد عقد السنوات التالى إقامة بنوك رهن فى ولايات أخرى قليلة العدد .

نمو مؤسسات الائتمان طويل الأجل :

كان البنيان الائتمانى للاقراض طويل الاجل ينمو ببطء فى الأعوام السابقة على الاستقلال عام ١٩٤٧ وكذلك تقدمت بنوك الرهن ببطء أيضا ، وفى سنوات الكساد الكبير فى الثلاثينات ظهرت الحاجة الى انقاذ أراضى الزراع من استيلاء المرابين عليها ، وقدمت بنوك الرهن العاملة عندئذ قروضا لاسترداد الأراضى على نطاق واسع ، لكن ما لبث الموقف أن تبدل مع نشوب الحرب العالمية الثانية عام ١٩٣٩ عندما ارتفعت أثمان الأراضى وأسعار المحصولات وتحسنت أحوال الفلاحين الاقتصادية بعض التحسن فأصـــبحوا قادرين على ســداد ديونهم دون الالتجــاء للاقتراض من بنوك الرهن التى تأثرت أيضا بالتشريعــات الخاصــة بالتخفيف عن المدينين وتقسيط الديون الزراعية فكسدت أعمالها أثنــاء فترة الحرب العالمية الثانية وما بعدها مباشرة .

وكان عدد بنوك الرهن للأراضى عام الاستقلال (١٩٤٧) خمسة بنوك الى جانب ٢٨٤ بنك رهن أراضى أساسى وبلغت القروض القائمة عندئذ ٣٤ مليون روبيه •

وتركزت العناية بعد الاستقلال واتباع التخطيط الاقتصادى للتنمية على زيادة الانتاج الزراعى واضطلعت بنوك رهن الأراضى بدور فعال وايجابى فى التنمية الزراعية أبرزه التقرير الذى قدمته عام ١٩٥٤ لجنة استقصاء الائتمان الزراعى لعموم الهند All - India Rural Credit Survey Committee

وقدمت اللجنة أيضا عدة توصيات لدعم بنيان بنوك رهن الأراضى أهمها أن على تلك البنوك توجيه عملياتها للانتاج وأن يكون على رأس أولويات الاقراض تحسين الأراضى واستصلاحها وتطويرها وشراء الآلات والمعدات الزراعية وغير ذلك من الأغراض الانتاجية وأوصت اللجنة أيضا بانشاء بنوك مركزية أو بنوك قمة apex فى جميع الولايات ، وبدأت بنوك رهن الأراضى بعد ١٩٥٦ على الخصوص فى اعادة تنظيم وتوجيه اقراضها وسياساتها وتقديم القروض للتنمية الزراعية ، وعهد اليها فى السنوات التالية بتنفيذ عدة برامج تنمية زراعية ، واتجهت حكومات الولايات تدريجيا الى صرف القروض التى كانت تقدمها مباشرة للفلاح فيما سبق عن طريق هذه البنوك التى استطاعت أن تحتل مكانتها كمصدر رئيسى للائتمان من أجل التنمية الزراعية بعد كفاح فى ميدان الائتمان الزراعى طوال ٥٠ عاما ويوجد الآن ١٩ بنك رهن أراضى اقليمى بالولايات (بنك قمة) تعمل من خلال ٢٠٥٠ فرعا وبنكا أساسيا Primary وفى ولايات قليلة لا ينفصل الائتمان طويل الأجل عن غيره فى جهاز مستقل بل تقوم بنوك القمة التعاونية بصرف القروض طويلة الاجل للتنمية الزراعية الى جانب عملياتها العادية فى الاقراض متوسط وقصير الأجل غير أن فى البنك قسما خاصا لادارة الاقراض طويل الأجل ، وتبلغ عضوية البنوك سبعة ملايين ورأسمالها المساهم ١٠٢٠ مليون روبية مما يجعلها قادرة على تمويل برامج كبيرة للتنمية الزراعية ، ويبين الجدول التالى تقدم هذه البنوك :

بالمليـــون روبيـــة

البيـــــان	٤٧/٤٦	٥٦/٥٥	٦٦/٦٥	٧٦/٧٥
عدد بنوك تنمية الأراضى المركزية	٥	٩	١٨	١٩
عدد البنوك الاساسية	٢٨٤	٣٠٢	٦٧٣	٢٠٥٠*
العضوية (بالألف)	١٤٢	٥ ٥	١٤٥١	٧٢٢٩
راس المال والاحتياطيات	٤	١٣	١٨٠	١٣٩٥
القروض اثناء العام	٥	٢٨	٥٦٤	١٩٤٩
القروض القائمة	٣١	١٣١	١٦٣٣	٩٣٥٥

* بما فيه ٨٨٧ فرعا للبنوك المركزية ،،

جهاز الائتمان طويل الأجل

يتميز البنيان التنظيمى للائتمان التعاونى الزراعى طويل الأجل بأنه غير متماثل التركيب بعد مسيرته طوال السنين . وتنظم البنوك فى معظم الولايات بموجب نموذج فيدرالى يأتى فيه بنـك تنمية الأراضى المركزى بالولاية على قمة التنظيم وتتبع هذا البنك بنوك تنمية الأراضى الأساسية على مستوى القاعدة . أما فى الولايات التى تتبع النظـام الفيدرالى فنجد بنك الولاية المركزى لتنمية الأراضى على مستوى القمة لكنه لا يعمل عن طريق بنوك أساسية بل من خلال فـروع له . ويطبق النظام الفيدرالى عشرة بنوك فى ١٠ ولايات أما البنوك التسعة الباقية فتطبق نظام الفروع .

وتطبيقا لاحدى توصيات لجنة استقصاء الائتمان الزراعى لعموم الهند (١٩٥٤) أنشئت بنوك رهن أراضى فى جميع الولايات الكبرى والهامة وتمت هذه العملية بقدوم عام ١٩٦٠ وتوسعت البنوك الجديدة فى عملياتها تدريجيا بانشاء بنوك أساسية أو افتتاح فروع لها . وأنشئت البنوك المركزية أيضا مكاتب اقليمية للاشراف على البنوك الأساسية أو الفروع .

سياسات الاقـــراض :

الهدف من انشاء بنوك الأراضى أصلا هو تخليص الزراع من عبء الديون التى رزحوا تحتها فى أعقاب الأزمة العالميـــة والكساد الاقتصادى الكبير فى الثلاثينات ولذا قدمت البنوك قروضها أساسا لسداد الديون السابقة وفك رهن الأراضى لـــكن الطلب على الائتمان لمثل هذه الأغراض انكمش فى السنوات التالية ، ثم ظهرت الحـــاجة للائتمان من أجل تمويل الاستثمارات الرأسمالية عقب الاســـتقلال وتطبيق التخطيط الاقتصادى ، ونتيجـــة لذلك تحـــول التركيز الى الاقراض للأغراض الانتاجية ، وأخذت البنوك فى الخمسينات تعيـــد توجيه سياسات الاقراض لتصبح مناسبة للتطورات ، وهكذا صارت بنوك رهن الأراضى تعرف فى كثير من الولايات باسم بنوك تنميـــة الأراضى ممـــا يوحى بأنتقال الاهتمام من الاقـــراض برهن الأراضى الى الاقراض للتنمية . وتقدم الآن بنوك تنمية الأراضى تمشيا مـــع هذا الاتجاه أكثر من ٩٠٪ من قروضها للأغراض الانتاجية ، ومن هـــذه الأغراض تطوير أعمال الرى الصغرى (مثل تعميق وحفر الآبار الارتوازية) ويمثل الاقراض لهذا الغرض وحده ٧٠٪ من جملة قروض بنوك تنمية الأراضى .

ونظرا لضيق نطـــاق أعمال الرى الصـــغيرة فى بعض الولايات لصغر امكانيات المياه الجوفية أصبحت الحاجة ماسة لتنويع عمليات بنوك تنمية الأراضى فاتجه الاقراض الى الميكنة الزراعيـــة وصيانة التربة وانشاء البساتين وانتاج الألبان ، والثروة الداجنة . وتربيـــة الضأن والمزارع السمكية وغير ذلك وخططت البنوك لتمويل أنشطة مثل تجهيز السلع الزراعية كالفواكه والخضر وانشـــاء المســـتودعات الصغيرة والأسواق .

وتعى بنـــوك تنمية الأراضى مسئولياتها المتمشية مع سياسات الحكومة الاجتماعية والاقتصادية وتوالى توجيه سياسات واجراءات

الاقتراض لتتسق مع احتياجات صغار الفلاحين الذين هم عماد الزراعة فى البلاد ؛ ويزداد حجم الائتمـان الموجه للقطاعات الأكثر ضعفا من المجتمع الزراعى ؛ وتأمل البنوك فى أن تفى باحتياجات هذه القطاعات بتوجيه المزيد من قروضها باستمرار الى صغار الفلاحين •

مصـــــدر الأموال :

تستقصى بنوك تنمية الأراضى أموالها من مصـــادر رئيسية هى السندات العادية والخاصة ورأس المال والاحتياطيات ؛ وتصدر البنوك السندات بضمان الأراضى المرهونة وحـــكومات الولايات وتشتريهـــا وكالات ومؤسسات مثل البنوك التعاونية والبنوك التجارية والمؤسسة الهندية للتأمين على الحياة ، وحكومة الهند وحكومات الولايات وغيرها ؛ وتصدر السندات الخاصة بموجب القواعد التى تضعها مؤسسة اعادة التمويل والتنمية الزراعية وتشتريها هذه المؤسسة وحكومات الولايات ولبنوك تنمية الأراضى أموالهـــا الخاصـــة المتمثلة فى رأس المـــال والاحتياطيات ويستخدم البنوك جزء من هذه الأموال فى عملياتها •

المشروعات والبرامج الخاصة :

تعتبر بنوك تنمية الأراضى أهم المؤسسات الائتمانية فى البــلاد وتنهض بعبء تقديم الجزء الأكبر من الاحتياجات الائتمـــانية للزراع بموجب مختلف برامج التنمية ، فهى تقدم الاستثمارات طويلة الأجـــل التى يحتاجها صغار الزراع فى منـــاطق مشروع وكالة تنمية صغـــار الزراع ؛ كما تمول عددا من أنشطة التنمية فى مناطق مشروعـــات الرى الكبرى مثل أنشطة تسوية الأراضى وانشاء المراوى الحقلية •

وأنشئت عام ١٩٦٣ مؤسسة اعادة التمويل الزراعية التى أصبح أسمها الآن مؤسسة اعادة التمويل والتنمية الزراعية مما أعطى دفعة لعمليات بنوك تنمية الأراضى التى تقوم الآن بالجزء الاكبر من اعـــادة التمويل نيابة عن هذه المؤسسة فحتى ٣٠ يونيه ١٩٧٧ سحبت البنوك

من المؤسسة ٥٧٦٤ مليون روبيه ، للمشروعات المختلفة ويمثل هذا المبلغ ٧١٪ من اجمالى مبلغ ٨١٥٢ مليون روبيه التى قدمتها المؤسسة لجميع الهيئات المسموح لها منذ انشائها . ونفذت البنوك أو تنفذ فى ١٢ ولاية مشروعات الائتمان التى تقوم بها هيئة التنمية الدولية IDA وقيمتها ٤٨٧٢ مليون روبيه الى جانب تمويل المشروعات الأخرى التى تقوم بها مؤسسة اعادة التمويل والتنمية الزراعية بائتمان من هيئة التنمية الدولية •

بعض المشكلات والانجازات

مع بداية تطبيق الاقتصاد الموجه من أجل التنميـة ووضع الخطه الاولى عام ١٩٥١ أصبحت بنوك تنمية الأراضى من أهم أجهزة تمويل برامج التنمية الزراعية غير أن الخطة الأولى (٥١/٥٢ — ٥٥/١٩٥٦) لم تعهد للبنوك بهدف محدد للاقراض اذ كان عدد البنوك العاملة قليلا عندئذ ، لكن ابتداء من الخطة الثانية وما بعدها طلب من البنوك انجـاز أهداف محددة ، وقد نجحت فيها كما يتضح من أرقام الجدول التالى :

بالمليون روبيـه

البيان	الهدف	القروض المنصرفة
الخطة الأولى (٥١/٥٢ — ٥٥/١٩٥٦)	•••	١١٠
الخطة الثانية (٥٦/٥٧ — ٦٠/١٩٦١)	٢٥٠	٣٧٠
الخطة الثالثة (٦١/٦٢ — ٦٥/١٩٦٦)	١٥٠٠	١٦٦٠
الخطة الرابعة (٦٩/٧٠ — ٧٣/١٩٧٤)	٩٠٠٠	٧٨٧٠

ورسمت الخطة الخـامسة (٧٤/٧٥ — ٧٨/١٩٧٩) بـرنامج اقراض يبلغ ١٥٠٠٠ مليون روبيـه وصرفت البنوك فى السـنوات الثلاثة الأولى من الخطة (٧٤/٧٥—٧٦/١٩٧٧) ٦٠٠٠ مليون روبية •

وتواجه بنوك تنمية الأراضى مشاكل من أهمها ارتفـاع نسـبه المتأخرات فى بعض الولايات وعدم فاعلية دور البنوك فى اعداد وتنفيذ

مشروعات التنمية الزراعية وقلة عدد الموظفين ذوى الخبرة فى شئون التنمية ، وتعالج البنوك هذه المشاكل على خطوات منها القيام بحملات لتنشيط التحصيل ، وتنويع وتطوير الاقراض ، وانشاء مكاتب اقليمية للاشراف يقوم مديروها بدور فعال فى اعداد وتنفيذ المشروعات بالتنسيق الوثيق مع موظفى الحكومات خاصة ما كان منها متعلقا بالزراعة وتنمية الأراضى والثروة الحيوانية ، والسعى لتعيين موظفين ذوى مؤهلات مناسبة لمشروعات التنمية .

الاتحـــاد القومى

أنشىء الاتحاد القومى لبنوك تنمية الأراضى التعاونية عام ١٩٦٠ فكان خطوة هامة فى سبيل النهوض بمصالح تلك البنوك . ويزاول الاتحاد منذ ذلك الحين توسيع نطاق أنشطته وأمكنه تقديم خدمات قيمة للبنوك الأعضاء فيه ، وأحرز نجاحا كبيرا كمنبر مشترك لمناقشة المشكلات التى تواجه الائتمان طويل الأجل واستنباط الطرائق والوسائل لحلها ، وقام الاتحاد بجهد مشكور للتنسيق وحسن التفاهم بين البنـــوك الأعضـــاء والجهات الأخرى كالحكومات وبنك الاحتياطى الهندى ومؤسسة اعادة التمويل والتنمية الزراعية واتسعت أنشطة الاتحاد كثيرا فى السنوات الأخيرة وشملت فيما شملته تنظيم المؤتمرات والاجتماعات والندوات ، واجراء البحوث والدراسات من خلال ادارة البحوث الفنية به وتشكيل جماعات الدراسة وتنسيق الاستثمار فى السنوات وشئون الاعلام بما فيها اصدار مجلة ربع سنوية باسم جريدة بنوك الأراضى .

وتعتبر الزراعة فى الهند ركنا ركينا للاقتصاد القـــومى ومن أهم مصـــادر الدخل القومى نظـــرا لأنها المهنة الاولى لغالبية السكـــان ، ولذا كان الواجب الأول الذى تضطلع به بنوك تنمية الأراضى تطويـــر هذا القطاع الهام وصولا الى زيادة الانتاج من ناحية ودعما للثقـــل الاقتصادى للفلاحين لاسيما صغارهم من ناحية أخرى ويعاون الاتحاد أعضاؤه فى تحقيق هذا الهدف .

تعاونيات مقـــاولات العمل والتشـــييد
وتعاونيـــات عمــال الغـــابات بالهنــــد

LABOUR CONTRACT AND CONSTRUCTION CO-OPERATIVES AND FOREST LABOURERS CO-OPERATIVES IN INDIA

ظلت التعاونيات العمالية فى الهند تتطور باستمرار طوال عـــدة عقود من السنين حتى أصبحت تؤدى دورا هاما فى الحركة التعاونيـــة حاليا ؛ وبلغت الحركة السنوية الكلية لتعاونيات مقـــاولات العمل (١) والتشييد وتعاونيات عمال الغابات فى ٣٠ يونيو ١٩٧٧ نحو ٧٠٠ مليون روبية وهو مبلغ حركة أعمال تعاونيات حلج وكبس القطن مرة ونصف تقريبا ؛ كما يبلغ ٩٠٪ تقريبا من حركة أعمال تعاونيـــات مصـــانع الغزل(٢) أى على نطاق الاقتصاد القومى فيساوى هذا الرقم المدفوعات التى يجب سدادها فى عام ٧٥/١٩٧٦ للبنوك الأجنبية مقـــابل القروض طويلة الأجل الممنوحة للهند أو مجموع المخصصات للعلوم والتكنولوجيا فى خطة التنمية للسنة المالية ذاتها(٣) .

منشأ التعاونيات ونموها المبكر : ORIGINS AND EARLY GROWTH

تمارس التعاونيات العمالية الهندية نوعين من النشاط . فيزاول بعضها استغلال الغابات المملوكة للدولة ؛ بينما تزاول الأخرى أشغال متنوعة فى ميادين التشييد والرى ومناولة البضائع . ويمكن فيما يتعلق بالجمـــاهير التى تستخدمهـــا التعـــاونيات التفـــرقة داخـــل كل من هاتين الفئتين بين التعاونيات القبلية Tribal والتعاونيات غير القبلية Non - tribal ونشر بنك الاحتياطى الهندى منذ وقت مضى احصائيات

---

(١) رجاء التكرم بالرجوع الى كتاب التعاونيات العمالية الصادر عن منظمة العمل الدولية .

(٢) Reserve Bank of India, Agricultural Credit Department. Statistical statements relating to the co-operative movement in India, 1970-71. Part II : Non-credit societies. Bombay.

(٣) Manorama Year Book, 1976. Kottayam, Kerala, Manorama Publishing House. 960 p.

تفرق بين التعاونيات القبلية وغير القبلية ، وسنتبع هذه التفرقة أيضا في بحثنا ، أما عن تعاونيات عمال الغابات فلم يبدأ بنك الاحتياطي الهندي في اجراء التفرقة إلا في نهاية السنة المالية ٧٣/١٩٧٤ وعليه سنعالجها هنا ككل ، لكننا سنلجأ للتفرقة بين التعاونيات القبلية وغير القبلية في الحالات القليلة التي تتوافر فيها الاحصائيات •

وأنشئت تعاونيات مقاولات العمل والتشييد غير القبلية في فترة ما بين الحربين العالميتين (١) وفشلت في البداية في تحقيق تقدم ملموس فلم يبق منها في يونيو ١٩٤٤ غير ٢٨ جمعية ثم أعدت القيادة العامة للقوات المسلحة خطة لمساندة وتطوير تعاونيات المقاولات والتشييد بغرض تهيئة المسرحين منها للاندماج في الحياة المدنية . وقررت الحكومة المركزية وحكومات الولايات منح هذه التعاونيات معاملة تفضيلية لاسيما في القيام بالأشغال العامة •

وأوصت لجنة التخطيط التعاوني عام ١٩٤٦ بتطبيق الخطة أيضا في المناطق الريفية للعمل على توافر العمل للعمال المعدمين ، أما تعاونيات المقاولات والتشييد المقصود بها خلق العمالة لأفراد القبائل خاصة فلم تنظم الا بعد بضع سنوات •

وظل تطور تعاونيات المقاولات والتشييد سواء القبلية أو غير القبلية بطيئا وغير منتظم حتى عام١٩٥٨ ؛ وأقيمت ٥ جمعيات عام ٥١/١٩٥٢ في ولاية البنجاب (التي كانت تشمل عندئذ أراضي ولاية هاريانا الحالية) شاركت احداها في بناء العاصمة الجديدة للولايات وهي مدينة شانديجار Chandigarh حسب التصميمات التي وضعها لوكوربسييه Le Corbusier ولم تنشأ في ولاية أوتار براديش Ultar Pradesh أية جمعية ، ثم أقامت ادارة الأشغال العامة هناك عام ١٩٥٧ جمعية في كل منطقة

1) Khudanpur, G.J. «Co-operation and weaker sections of the community». In Chinchankar, P.Y., and NamJoshi, M.V. (eds.) : Co-operation and the dynamics of change (Bombay, Somaiya Publications, 1977), pp. 356-380.

أشــغال عامة (٥٢ منطقة) وكان يوجد عام ١٩٥٨ فى ولاية بومبــاى Bomboy ٤٨ جمعية وأصبحت ولاية بومباى فيما بعد ولايتينجوجارات ومهاراشترا(١) وتوسعت الحركة وامتــدت بعد ذلــك حتى أصبح عدد تعاونيات المقاولات والتشييد ٢٥٠٠ جمعية فى ٣٠ يونيو ١٩٦٥ ، عدد أعضائها ٢٧٩٫٠٠٠ عضوا ووصلت قيمة الأشغال التى قامت بها عام ٦٤/١٩٦٥ الى ٧٨٫٥ مليون روبية(٢) ، ولم يكن هذا التوسع منقطع الصلة عن الندوة التى عقدت ١٩٦٢ حول التعاونيات العمالية وما تلاها من إنشاء المجلس الاستشارى القومى ليقدم المشورة للحكومة المركزية وحكومات الولايات فى رسم وتطبيق سياسة تنمية التعاونيات ، وبدأت ١١ ولاية فى تنفيذ برامج لهذا الغرض ، واعتبرت النتائج التى حققتها المشروعات الرائدة فى خمس من هذه الولايات نتائج طيبة ومرضية(٢) . واستمرت مسيرة تطور تعاونيات المقاولات والتشييد بعد ذلك لكن بخطوات أكثر بطئا .

ونظمت تعاونيات عمال الغابات عقب الحرب العالمية الثانية مباشرة واتخذت لها هدفا مزدوجا : الوجه الأول منه سياسى ويرمى الى موازنة أشكال النفوذ والضغط التى تعرضت لها الجماهير القبلية فى الجزء الشمالى الغربى من البلاد فيما كان يعرف عندئذ بولاية بومباى والوجه الثانى اقتصادى ويرمى الى توافر العمل للعمال الذين يجمعون عصارة أشجار النخيل لاعداد المشروبات الروحية بعد أن انتهجت الســلطات سياسة حازمة لمنع المسكرات وتهدف هذه التعاونيات أيضا الى تحسين أحوال افراد « القبائل المدرجة » طبقا لأحكام الدستور ، وأنشئت أول جمعية تعاونية لعمال الغابات فى أكتوبر ١٩٤٧ بايعاز من رئيس وزراء ولاية بومباى وازداد العــدد الى ١١ جمعية فى الولاية بنهــاية يونيو

---

(1) Ministry of Commerce, Civil Supplies and Cooperation, Department of Civil Supplies and Cooperation. Report 1978-79. New Delhi, 1979. 122 pp.

(2) Co-operative development in India, 1961-62 to 1965-66. Report to the 5th Indian Co-operative Congress. New Delhi, 1967. 44pp.

١٩٤٨ تضم أكثر من ٥٠٠ عضو [١]، وزحفت الحركة تدريجيا الى جميع الولايات الهندية الكبيرة ، فبلغ عدد تعاونيات عمال الغابات المسجلة حتى ٣٠ يونيو ١٩٦١ وعدد أعضائها ٦٦٨ جمعية ، ٨٨٠٠٠ عضو على التوالى ومجموع رأسمالها المدفوع نحو ١ر٧ مليون روبية ، وقامت الجمعيات بأعمال بلغت قيمتها ٧ر٢٢ مليون روبية أثناء السنة المالية . وارتفع رقم الأعمال هذا الى ٢ر٤٦ مليون روبية بعد ٥ أعوام حققته ١ر٢٥٥ جمعية عدد أعضائها نحو ١١٨٠٠٠ عضو ورأسمالها المدفوع أقل قليلا من ٣ر٣ مليون روبيه .

التطور من عام ١٩٦٩ الى ١٩٧٧ :

DEVELOPMENT FROM 1969 TO 1977

أخذ بنك الاحتياطى الهندى يصدر إحصائيات أكثر تفصيلا عن الحركة التعاونية الهندية تجعل من المستطاع تطور مختلف انواع التعاونيات فى السنوات الأخيرة القريبة ؛ ويتضمن الجدول (١) البيانات الرئيسية عن الموقف العام لتعاونيات المقاولات والتشييد وتعاونيات عمال الغابات فى ٣٠ يونيو ١٩٧٧ [١] . (تشير البيانات الواردة فى الجدول ٤ وما بعده ٥ من الجداول الى التعاونيات الأساسية Primary وحدها ، ولذا تختلف عن الأرقام التى ترد عادة على وجه العموم ولا تفرق بين التعاونيات الأساسية والاتحادات على مختلف المستويات) .

عدد الجمعيات المسجلة والجمعيات النشطة :

Numbers of registered and active societies

كانت الولايات التى تركزت فيها عام ١٩٧٧ نسبة ٨٥٪ من التعاونيات النشطة للمقاولات والتشييد ولعمال الغابات سواء قبلية

1) Digby, M., and Edwardson, T.E. The organisation of forestry co-operatives. Oxford, Plunkett Foundation for Co-operative Studies, Occasional Paper No. 41, 1976. 250 pp. ISEN 085042-010-5.

1) Reserve Bank of India, Agricultural Credit Department. Statistical stetement relating to the co-operative movement in India 1970-71. Part II : Non-credit societies. Bombay.

أو غير قبلية ، تشكل حزامان يبدءان من الشمال الغربى حتى الجنوب الشرقى : الأول فى شمال البلاد يمتد من البنجاب الى البنغال الغربية (باستثناء ولاية بيهار) والثانى يشمل ولايات جوجارات ومهاراشترا وأندرا براديش •

جمعيات للمقاولات والتشييد :

Labour contract and construction societies

هبط عدد تعاونيات المقاولات والتشييد المسجلة هبوطا حادا (بمقدار ٣٦٪) فيما بين ١٩٧١ ، ١٩٧٧ فنقص من ٧٠٨ جمعية الى ٤٥٢ جمعية فقط واختفت تماما من لايات آسام ، وبيهار ، ومانيبور ، كما هبط عدد أعضائها كثيرا فى ولايات أندرا براديش وكرناتاكا وراجستان •• بينما زاد عددها الى ثلاثة أمثال فى ولاية تاميل نادو وتضاعف تقريبا فى ولايات جوجارات ومهارشترا والبنغال الغربية ، وزادعددهم بنسبة ٤٠٪ فى ولاية مادهيابراديش حيث يعيش ٢٢٪ من السكان القبليين حسب تعداد ١٩٧١(١) • والغريب أن ولاية أدريسا خلت من التعاونيات برغم أن عدد الأفراد الذين يعيشون فيها وينتمون الى « القبائل المدرجة » (١٣٪ من المجموع فى البلاد كلها) يلى عددهم فىولاية مادهيابراديش مباشرة ، كما لم يعد هناك أية جمعيات فى ولاية بيهار وهى الثالثة من حيث عدد سكانها من « القبائل المدرجة » (٨ر١٢ من المجموع القومى) ووجد أكبر عدد من الجمعيات فى الولايات التى ترتيبها من الخامسة الى السابعة من حيث عدد السكان بها من « القبائل المدرجة » (جوجارات ٧ر٩٪ ، راجستان ٨٪ مهاراشترا ٨ر٧٪ ، بنغال الغربية ٦ر٦٪) أى أن عدد التعاونيات المسجلة لا يتطابق تماما مع التوزيع الجغرافى للسكان من « القبائل المدرجة » وهبط أيضا عدد تعاونيات المقاولات والتشييد النشطة ، فلم يزد فى ٣٠ يونيو ١٩٧٧ عن

---

(١) Manorama Year Book, 1976. Kottayam, Kerala, Manorama Publishing House. 960 pp.

"جدول ١"

تعاونيات المقاولات والتشييد وتعاونيات عمال الغابات النشطة بالهند حتى ٣٠ يونيو ١٩٧٧ "بحسب أنواع الجمعيات"

الولاية أو الجهة	المجموع	عدد التعاونيات: ت. المقاولات قبلية	ت. المقاولات غير قبلية	ت. الغابات قبلية	ت. الغابات غير قبلية	عدد الأعضاء ١: ت. المقاولات قبلية	ت. المقاولات غير قبلية	ت. الغابات قبلية	ت. الغابات غير قبلية	عدد العمال المستخدمين: ت. المقاولات قبلية	ت. المقاولات غير قبلية	ت. الغابات ٢ قبلية	ت. الغابات ٢ غير قبلية	قيمة الأشغال "بالألف روبية": ت. المقاولات قبلية	ت. المقاولات غير قبلية	ت. الغابات ٣ قبلية	ت. الغابات ٣ غير قبلية
مهاراشترا ٤	٢٠٢١	١٣٥	١٥٥٧	٢١٥	١١٤	٨٨٤٤	١١١٠٦٠	٤٣٢٩٦	١٢٦٩٨	٦١١٦	٩١٦٦٥	٢٧٢٥٠	٩٣٢٢	٨٦٩٩	٦٦٧٣١٦	٥٣٥٠٩	٣٥٧٢٩
البنغال الغربية	٧١٩	١٢	٧٠١	٦	—	٣٣٢٢	٢٩٨١٠	٨٤٤	—	٤٨٠٦	٧٦٠٨٩	٢٧٧	—	٧٥	٥٤١٢٢	١١٨٢	—
البنجاب	٥٠٩	—	٥٠٩	—	—	—	٥١٧٧٢	—	—	—	٧١٧٩٧	—	—	—	٤٦٨٠٣	—	—
اندهرا براديش	٤٧٠	١٣	٤٣٥	٨	١٤	٢٤٠٨	٤٦٧٠٣	٣٥٦٨	٦٩٩٠	٧٧٠	١٣٧٤٥	٢٥٨٧	٤٧٦٨	٨٦	٤٠٢٧	٢٤	١٤٩٫٢
جوجارات	٤٥٣	٤٦	٢٦٧	١٢٠	٢٠	٨٤٩٣	٣٢٩٨٦	٦٠٣٨٧	٧٥٢٠	١٩٥٠	٢١٨٢٤	٤٩٧١٣	٦٠٣٠	١٠٠	٣٧٤٦٦	٥١٩٩٦	٩٥١٦
هاريانا	٣٨٤	—	٢٨٤	—	—	—	٣٤٥٩٤	—	—	—	+	—	—	—	٣٦٦٢٧	—	—
اوتار براديش	٣٢٦	—	٣٢٢	—	٤	—	١٦١٣٦	—	١٣٧٨	—	٦٣٧٢	—	١٣٧٨	—	٣٣١١	—	٢٠٣٢
راجستان	٢٢٤	٢٠	١٩٧	٧	—	٣٢١٧	٢٢٩٤٢	٦٣٤٣	١٣٤٣	٢١٠	٨٠٨٧	٣٨١٥	٧٤٦	١٢٢٩	٢٢٠٥٣	٦٦٦	—
بيهار	١٨٥	—	—	١٨٥	—	—	—	١١٨٨١	—	—	—	٧٤٨١	—	—	—	١١٧٤	—
كارناتاكا	١٠٤	٤	٧٥	—	٢٥	١٠٨٧	١٢٥٦٠	٣٩	٥١٦٠	٢١٥	٣٠٣٥	—	٢٥٦٧	٧٢	٣٦٧٨	—	٣٣٢٦
اوريسا	٨٧	—	٨٦	—	١	—	٣١٥٠٠	—	١٢٩١	—	١٦٧٤٤	—	٩١٦	—	٥٧٤٦	—	[illegible]٥
ماديا براديش	٧٤	١٤	٣٩	١٩	٢	٦٦٤٣	٦٥٠١	٩٢١٧	٧٧٢	٥١٥٨	٣١٢٤	١٦٢٥	٣٤٧	١٠٧٤٧	٦٨٠٧	١٢٣	٨٢٧
تاميل نادو	٦١	١٢	٤٦	٣	—	٢٢٠٧	١٨٨٤٢	٢٨٦٨	—	١٣٩١	٦٢٩٦	٢٠٠٤	—	١٤٦٧	٩٦٩٣	٦٣١	—
كيرالا ...	٥٢	—	٤٩	١	٢	—	١١٢٤٥	٥٩٧	٩٥٨	—	١٨٠٦٥	٣٩٣	٤٦١	—	١٣٣٨٥	+	+
ترايبورا	٥	—	٢	٣	—	—	٢٢٤	٢٩٩	—	—	١٨٦	٢٠٩٠	—	—	٢٥	٤٨	—
هيماشال براديش	٢	—	٢	—	—	—	١٢٠١	—	—	—	٩١٥	—	—	—	١٤١	—	—
اراضي الاتحاد	٣٨	٦	٢٩	٣	—	١٠٢٦	٢٢٨٢	٢١٢٥	١٥٧	١٨٥٤	٣٨٦٨	١٤٣٥	—	٦٧٩	٤٠٨٤	٢٢٨٥٠	—
جميع الهند	٥٧١٤	٢٦٢	٤٧٠٠	٥٧٠	١٨٢	٣٧٧٤٢	٤٢١٥٥٨	١٤١٤٣٥	٢٦٧٧٢	٢٥٣٢٠	٣٤١٩١٢	٩٦٨٨٩	٢٥٧٠٠	٢٣١٠٤	٤١٥٣٩٤	٢١٢٢٠٣	٥٢١٢٧

١- اعضاء وغير اعضاء

٢- عمال يمارسون جمع منتجات الغابات

٣- قيمة العقود زائد قيمة مبيعات منتجات الغابات التي جمعت

٤- بما فيه ٧٢٤٨ غير أعضاء

— = غير موجود او رقم تافه + = الأرقام غير متوافرة

٢٦٢ جمعية أى ٥٨ ٪ من عدد التعاونيات المسجلة مقابل ٣٧٠ جمعية فى ٣٠ يونيو ١٩٧١ ، منها ١٣٥ جمعية فى ولاية مهاراشترا و٤٦ فى ولاية جوجارات أى أن ٧٠٪ منها كان مركزه فى ولاية بومباى السابقة .

ومقابل الهبوط فى عدد تعاونيات المقاولات والتشييد القبلية حدثت زيادة كلية ومستمرة فى عدد التعاونيات القبلية من هذا النوع لكنها تفاوتت من ولاية لأخرى ، فزاد عدد التعاونيات المسجلة والتعاونيات النشطة فى ولايات أندها رابراديش وجوجارات ، هاريانا ، كرناتاكا ، كيرالا ، مهاراشترا ، بنجاب ، تريبورا ، أوتاربراديش ، بنغال الغربية . وفى الأراضى المتحدة وهبط عددها فى ولايات آسام ، بيهار هيماشال براديش ، جاموا ، كشمير ، مانيبور ، تاميل نادو ، وزاد عدد الجمعيات المسجلة بينما نقص عدد الجمعيات النشطة فى ولايات مادهيا براديش ، راجستان ، بينما حدث العكس فى ولاية ادريسا ، ولا يتطابق أيضا التوزيع الجغرافى لتعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية لا مع حجم سكان الولايات ولا مع كثافتها السكانية وتركزت هذه التعاونيات فى ست ولايات: ٣٣٪ من التعاونيات النشطة فى مهاراشترا ، ١٤٪ فى بنغال الغربية ، ٨ر١٠٪ فى البنجاب ، ٣ر٩٪ فى إندهارا براديش ، ٢ر٨٪ فى هاريانا و ٨ر٦٪ فى أوتار براديش ، وسجلت أكبر زيادة فى التعاونيات بولاية بنغال الغربية التى تأتى الرابعة فى ترتيب الولايات من حيث حجم السكان والثانية من حيث الكثافة السكانية بينما كان أكبر عدد من التعاونيات فى ولاية مهاراشترا وهى الثالثة من حيث عدد السكان والتاسعة من حيث الكثافة السكانية ، وتعتبر أوتار براديش أكثف الولايات سكانا لكنها السادسة فى عدد التعاونيات النشيطة ، بينما تخلو بيهار من التعاونيات تماما مع أنها تلى أوتار براديش مباشرة فى عدد السكان .

ويلاحظ أن مواقع تعاونيات المقاولات والتشييد القبلية وغير القبلية مما تتطابق مع مواقع التصنيع باستثناء حالتين ، وهكذا نجد بولاية مهاراشترا أكبر تجمع لهذه التعاونيات وهى أيضا أعظم الولايات من حيث التركز الصناعى ، ويتلوها البنغال الغربية وترتيبها الثانية فى

عدد التعاونيات ، وتكثر الصناعات المتطورة فى جوجارات (خاصة بعد اكتشاف البترول) والبنجاب (وتمتاز بكثرة الصناعات الصغيرة) وهاريانا واوتاربواديش ، أما الاستثناء الأول فهى ولاية أندهارابراديش وترتيبها الرابعة فى عدد تعاونيات المقاولات والتشييد لكن مايزال التصنيع فيها متخلفا ، والثانى ولاية تاميل نادو حيث تقل التعاونيات النشطة بينما تأتى الثالثة فى التنمية الصناعية ، ويلاحظ أيضا فيما يختص بهذه العلاقة أن عدد التعاونيات غير القبلية للمقاولات والتشييد ظل فى المناطق الحضرية والمناطق الحضرية الريفية عام ١٩٧٧ أكبر بوجه عام (٢٥١٩) من عدد الجمعيات العاملة فى المناطق الريفية الصرفة (٢١٨١) ٠

جمعيات عمال الغابات : Forest Labour Societies

هبط عدد تعاونيات عمال الغابات هبوطا حادا من ١٥٥٨ جمعية مسجلة فى ٣٠ يونيو ١٩٧٠ الى ١٤٢٣ جمعية بعد هذا التاريخ بست سنوات وبينما نقص عددها فى ولايات مارهيابراديش ، مهاراشترا ، أوريسا ، راجستان ، تاميل نادو ، وظل بلا تغيير تقريبا فى ولاية جرجارات وزاد فى ولايات أندهارابراديش ، وبيهار ، وكارناتاكا ، وفى بعض ولايات أخرى وفى أراضى الاتحاد وكانت سرعة الزيادة متفاوتة واختفت هذه التعاونيات من ولايات آسام ، ومانيبور ، لكن بقيت جمعيتان فى ولاية مجهالايار التى أنشئت حديثا فى جزء من آسام عام ١٩٧٢ ، وهبط عدد التعاونيات النشيطة فيما بين عامى ١٩٧٠ ، ١٩٧٧ من ١٠٢٣ جمعية الى ٧٥٢ جمعية ، ويمثل الرقم الأخير نسبة قدرها ٥٣٪ من عدد التعاونيات المسجلة ، وتوجد ٣٢٩ من هذه التعاونيات فى ولاية مهاراشترا و ١٤٠ فى ولاية جوجارات أى أن ٦٢٪ منها كانت تقع فى ولاية بومباى السابقة ، وتعتبر ولاية بيهار الولاية الأخرى الوحيدة التى لاتزال تكثر فيها التعاونيات (١٨٥) ويدل هذا الاتجاه الكلى على هبوط شديد فى عدد تعاونيات عمال الغابات القبلية التى نقص عددها من ٧١٧ جمعية عام ١٩٧٤ الى ٥٧٠ جمعية عام ١٩٧٧ ، وتضاعف فى عدد التعاونيات غير القبلية خاصة بسبب الزيادة العظيمة فى ولاية

مهاراشترا (من ١٩ جمعية عام ١٩٧٤ الى ١١٤ جمعية عام ١٩٧٧) أى أنه يبدو أن هناك هبوطا حادا فى تعاونيات عمال الغابات (كما فى تعاونيات المقاولات والتشيد) التى هى منظمات ذات أهمية خاصة بالنسبة لأفراد القبائل وهم أشد الناس حرمانا فى الهند •

ولا يتطابق التوزيع الجغرافى لتعاونيات عمال الغابات بوجه عام مع توزيع الغابات فيما عدا بعض الولايات ، فيوجد ثلثا عدد التعاونيات النشطة تقريبا فى ولايتين لاتغطى الغابات جزء من أراضيها (١٠٪ فى جوجارات ، ٢٢٪ فى مهاراشترا)أقل من الولايات الأخرى التى لا توجد فيها مثل هذه التعاونيات مطلقا أو لا تكاد توجد (٤٤٪ من أراضى أدريسا و ٤٠ ٪ من أراضى مادهيابراديش تغطيها الغابات) •

عدد الأعضاء وعدد العمال : Numbers of members and of workers

زاد العدد الكلى لأعضاء جميع تعاونيات المقاولات والتشييد وتعاونيات عمال الغابات بنسبة ٣٦٪ فيما بين عام ١٩٧١ حين كان عددهم نحو ٤٦٦٠٠ عضو وعام ١٩٧٣ حين بلغ عددهم أكثر من ٦٤٩,٠٠٠ عضو ، ويتفاوت الأمر بتفاوت أنواع التعاونيات حسب ما هو مبين بجدول (٢)[١] •

وزادت جملة عدد الأعضاء فى تعاونيات عمال الغابات وفى تعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية لكنها هبطت فى تعاونيات المقاولات والتشييد القبلية ولابد أن هذا التغيير نشأ عن هبوط حاد فى عضوية غير العمال لأن الأعضاء العمال زاد عددهم كما فى التعاونيات الأخرى رغم أن هذه الزيادة كانت قليلة جدا ، وزادت عضوية فى المتوسط لكل جمعية من تعاونيات عمال الغابات وتعاونيات المقاولات والتشييد القبلية بينما حدث نقص كبير فى عدد هذه التعاونيات ، لكن متوسط العضوية

1) Reserve Bank of India, Agricultural Credit Department. Statistical statement relating to the co-operative movement in India, 1970-71. Part II : Non-credit societies. Bombay.

جدول «٢٠»

عدد تعاونيات المقاولات والتشييد وتعاونيات عمال الغابات بالهند وعدد أعضائها «١٩٧١، ١٩٧٧»

البيانات	تعاونيات عمال الغابات			تعاونيات المقاولات والتشييد					
				القبلية			غير القبلية		
	١٩٧١	١٩٧٧	النسبة المئوية للتغير	١٩٧١	١٩٧٧	النسبة المئوية للتغير	١٩٧١	١٩٧٧	النسبة المئوية للتغير
عدد التعاونيات									
المسجلة	١٥٥٧	١٤٢٣	- ٩	٧٠٨	٤٥٢	-٣٦	٤٤٥٢	٦٣٨٧	+٦٦
النشطة	١٠٢٢	٧٥٢	-٢٦	٣٧٠	٢٦٢	-٢٩	٢٥٦٥	٤٧٠٠	+٨٣
عدد الأعضاء									
بالجمعيات المسجلة									
المجموع	١٥٥١٢٧	١٧٩٨٢٢	+ ١٦	٢٩٩٣٥	٢٧٧٤٧	- ٦	٢٨١٥١٦	٤٣١٥٥٨	+ ٥٣
العمال	١١٠٦٥١	١٢٣٤١١	+ ١٢	٣٤٧٨٢	٣٥٠٤٠	+ ١	٢٤٨٩٠٤	٣٨٦٣٠٦	+ ٥٥
غير العمال	٤٤٤٧٦	٥٦٤١١	+ ٢٧	٥١٥٣	٢٧٠٧	- ٤٨	٣٢٦١٢	٤٥٢٥٢	+٣٨
متوسط العضوية									
لكل جمعية مسجلة	١٠٠	١٢٦	+٢٦	٥٦	٨٤	+٤٨	٦٣	٥٨	- ٨
عمال	٧١	٨٧	+٢٣	٤٩	٧٨	+٢٩	٥٦	٥٢	- ٧
غير عمال	٢٩	٤٠	+٣٨	٧	٦	-١٤	٧	٦	-١٤

هبط فى تعاونيات المقاولات والتشييد غير القبيلية التى زاد عددها بمعدل أسرع من جملة عدد أعضائها وعلى كل حال فان المتوسطات فى الهند كلها تتفاوت كثيرا باختلاف الولايات •

وعلى ذلك نقص عدد الأعضاء الكلى فى تعاونيات عمل الغابات بولاية مادهياربراديش وظلت العضوية مستقرة عموما فى ولاية آدريسا ، بينما زادت فى كل الولايات الأخرى • ونقص متوسط عدد الأعضاء بكل جمعية فى ولايات كارناتاكا وكيرالا ومادهيا براديش ، ولم توازن الزيادة فى متوسط عدد الأعضاء غير العمال النقص فى متوسط عدد الأعضاء العمال ، وارتفع متوسط عدد الأعضاء فى الأنحاء الأخرى كلها ، ونقص متوسط عدد الأعضاء العمال فى ولاية مهاراشترا وراجستان والبنغال الغربية لكن الزيادات كانت راجعة الى زيادة الاعضاء غير العمال ، وفى ولايات جوجارات وأدريسا وتاميل نادو كان مجموع أعداد الأعضاء سواء العمال أو غير العمال لكل جمعية أكبر كثيرا من المتوسط على المستوى القومى فى تعاونيات المقاولات والتشييد القبلية اذ هبط مجموع عدد الاعضاء فى ولايات أندهرابراديش، وكارناتاكا وراجستان وزاد من ناحية أخرى فى ولايات جوجارات ومادهيابراديش ومهاراشترا ، وتاميل نادو والبنغال الغربية ، وزاد متوسط مجموع العضوية لكل جمعية فى جميع الأنحاء باستثناء ولايتى تاميل نادو وبنغال الغربية نتيجة لهبوط حاد فى عدد الأعضاء العمال فى حالة ولاية تاميل نادو بينما زاد عدد الأعضاء العمال فى جميع الأنحاء الأخرى ، وبالنسبة للبنغال الغربية كان السبب هبوط عدد الأعضاء غير العمال وقد نقص عددهم فى جميع الولايات ما عدا راجستان •

وفيما يتعلق بتعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية زاد مجموع عدد الأعضاء فى كل الولايات باستثناء ولاية هيماشال براديش ، وزاد عدد الأعضاء العمال فى هذه الولاية وفى ولاية البنجاب ، وزاد عدد الأعضاء غير العمال زيادة حادة فى البنجاب لكنه هبط فى ولاية جوجارات ، هماريانا ، هيماشال براديش ، كيرالا ، مادهيا براديش ، أدريسا ،

راجستان ، تاميل نادو ، وزاد متوسط العضوية للجمعية فى معظم الولايات باستثناء هيماشال براديش ، بنجاب ، البنغال الغربية ، اندهرابراديش ، وحدث أيضا — كما فى ولاية أوتاربراديش — هبوط فى متوسط عدد الأعضاء العمال ، وقد أثر العدد الكبير للتعاونيات فى هذه الولايات على أحداث تغييرات فى المتوسطات القومية ، وعلى العكس من الاتجاه العام زاد متوسط عدد العمال غير الأعضاء للجمعية الواحدة فى ولايات أندهراديش ، كيرالا ، البنجاب ، تريبورا ، أوتاربراديش .

وليست الاحصاءات المتوافرة حتى الآن كاملة بما يكفى لايضاح أن عدد أعضاء التعاونيات يتفاوت أساسا حسب القطاعات التى تمارس فيها نشاطها ، كما يبدو من دراسات الحالات أو من الدراسات المحدودة جغرافيا ، أم أن هذا العدد يتقلب من وقت لآخر ، ونشير فى هذا الصدد الى سلسلة من الحالات تبين أن عدد أكبر بوجه عام فى تعاونيات مناولة البضائع عنه فى التعاونيات التى تعمل فى ميدان الهندسة المدنية ، أى أن إنشاء عدد كبير من التعاونيات من نوع خاص يمكن أن يؤدى الى زيادة أو نقص فى المتوسط العام .

ومن ناحية أخرى تبين الاحصاءات فرقا كبيرا بين تعاونيات عمال الغاباتوبين تعاونيات المقاولات والتشييد ، سواء منها القبلية أو غير القبلية فيما يتعلق بالتغيرات فى متوسط عدد الأعضاء غير العمال الذى كان أكبر كثيرا فى جمعيات عمال الغابات عام١٩٧١ وزاد أيضا زيادة كبيرة حتى عام ١٩٧٧ بينما نقص فى جمعيات المقاولات والتشييد ويبدو أن تفسير هذه الظواهر يرجع الى الدور الذى يقوم به الأعضاء غير العمال منذ البداية فى كافة تعاونيات المقاولات والتشييد بالهند ، فقد لجأت السلطات الى إنشاء تنظيم وإدارة التعاونيات الجديدة الى خدمات الشخصيات المحلية أو موظفى الإدارات الحكومية أو أعضاء الأحزاب السياسية وتسمح قوانين الولايات بأن تضم أى جمعية تعاونية فئة خاصة من الأعضاء العاطفيين Sympathism الذين يمكنهم شراء أسهم رأس المال المرخص به الى الحد المسموح به للأعضاء العاديين لكنهم لا يشاركون فى توزيع الفائض ولا فى التصويت بالجمعيات العمومية ،

وكان يسمح لهم حتى الستينات فى معظم الولايات بأن ينتخبوا لمجالس الادارة ويمكنهم تمثيل جمعياتهم فى الجمعيات الأخرى أو الاتحادات ، ثم ألغيت هذه الحقوق فيما بعد عند ما بدأ إنشاء الاتحادات المحلية بغرض القيام بوظائف المشورة التى كان يزاولها الأعضاء غير العمال. الذين لم يزد عددهم بالطبع منذ ذلك الحين ، لكن عدد هؤلاء الأعضاء غير العمال استمر فى الزيادة فى تعاونيات عمال الغابات حيث ثقافة الأعضاء منخفضة جدا وعدد الاتحادات قليل (ويبدو أن الأعضاء غير العمال فى التعاونيات العمالية الهندية لم يسهموا كثيرا فى تكوين رأس المال المساهم كما حدث فى التعاونيات العمالية الايطالية ، أى أن هذا العنصر لا يمكن اعتباره سببا فى زيادة عدد هؤلاء العمال فى تعاونيات عمال الغابات) .

ويظهر من الاحصائيات ودراسة الحالات نفس التناقض الظاهرى الملاحظ فى التعاونيات العمالية الايطالية الزراعية وغيرها من التعاونيات العالية وهو لجوء هذه التعاونيات الى استخدام غير الأعضاء بينما تعجز عن توفير العمل لأعضائها كلهم ، ونشير فيما يتعلق بتعاونيات عمال الغابات الى دراسة أجريت فى مقاطعة ناجبور بولاية مهاراشترا فقد ظهر أن التعاونيات النشيطة وعددها ٢٥ جمعية من بين ٣١ جمعية منضمة الى اتحاد هذه المقاطعة وفرت فى عام ١٩٧٩/٧٨ عملا لأفراد عددهم ٢٣٠٦ شخصا ، منهم ١٤٧٢ شخصا من أفراد « القبائل المدرجة » و ١٦٩ شخصا من غير الأعضاء و ٦٦٥ عاملا عرضيا(١) وتتوافر البيانات الخاصة بتعاونيات المقاولات والتشييد عن عام ١٩٧٧/٧٦ فيما يتعلق بتوزيع الاستخدام بين الأعضاء وغير الأعضاء ، وتضمن جدول (٣) هذه البيانات (٢) ويظهر من الأرقام بوضوح

---

1) Pande, C.B. « A case study of working of Nagpur District Forest Labourers' Cooperative Societies' Federation». Cooperative Perspective, Apr.-June 1979, pp. 67-70.

2) Reserve Bank of India, Agricultural Credit Department. Statistical statements relating to the co-operative movement in India, 1970-71. Part II : Non-credit societies. Bombay.

جدول رقم «٣»

عدد العمال الأعضاء وغير الأعضاء الذين
إستخدمتهم تعاونيات المقاولات والتشييد
بالهند عام ١٩٧٧/٧٦

البيان	التعاونيات القبلية		التعاونيات غير القبلية	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
العمال المشتغلين	٢٥٣٢٠	١٠٠,٠	٣٤١٨١٢	١٠٠,٠
الأعضاء	١٨٠٧٢	٧١,٤	٢٠٠٢٣٥	٥٨,٦
غير الأعضاء	٧٢٤٨	٢٨,٦	١٤١٥٧٧	٤١,٤

أن الفرق بين عدد الأعضاء وغير الأعضاء كبير جدا ، ومن ناحية أخرى لا توجد إحصاءات تبين بالضبط النسبة المئوية لأعضاء التعاونيات النشطة الذين لم تستطع هذه الجمعيات توفير العمل لهم بينما لجأت الى استخدام غير الأعضاء لأن الاحصاءات لا تفرق بين عضوية التعاونيات النشطة وعضوية التعاونيات الخاملة •

ونشير فيما يتعلق بسنة ٧٦/١٩٧٧ أيضا الى أرقام مختلف الولايات فقد وفرت تعاونيات المقاولات والتشييد القبلية فى البنغال الغربية عملا لنحو ٣٥٠٠ عامل من غير الأعضاء (٧٢٫١٪) ، ١٣٥٦ر١ عاملا من الأعضاء (٢٧٫٩٪) واستخدمت التعاونيات غير القبلية فى البنجاب والبنغال الغربية على التوالى ٣٨١ر٤٥ شخصا و ٥٦٤ر٦٢ شخصا من غير الأعضاء (بنسبة ٦٣٫٣٪ و ٨٢٫٢٪) و ٣٨١ر٢٦ شخصا و ٥٢٥ر١٣ شخصا فقط من الأعضاء (بنسبة ٣٦٫٧٪ و ١٧٫٨٪ فقط) والأرقام متساوية تقريبا فى أوتار براديش ، وبلغ العمال غير الأعضاء نحو ½ العمال الذين استخدموا بولاية أدريسا و ٢٤٪ فى مهاراشترا ، وأكثر قليلا من ١٠٪ فى كيرالا و ٧٫٣٪ فى اندهار براديش و ٤٫٤٪ فى كارناتاكا و ٢٫٥٪ فى مادهيا براديش ، ولم تستخدم التعاونيات فى الولايات الأخرى أى عمال من غير الأعضاء •

ويمكن ابداء ملاحظتين فيما يتعلق باستخدام غير الأعضاء : الأولى ، ان هذا الاستخدام أكثر شيوعا فيما يبدو فى الولايات الأكثر تقدما فى الصناعة (البنجاب ، مهاراشترا ، البنغال الغربية)• والثانية ، ان استخدام غير الأعضاء يكثر فى التعاونيات التى تمارس نشاطها فى المراكز الحضرية عنه فى التعاونيات العاملة بالمناطق الريفية[1] •

ويظهر من دراسة الحالات وتحليل اللوائح والنظم أن تعاونيات المقاولات والتشييد تضطر أحيانا للجوء الى عمال عرضيين من غير

1) Coste, A. les conditions du bonheur et de la force pour les peuples et les individus. Paris, 2nd, revised, ed., Guillaumin, 1889.

الأعضاء ليقوموا بأعمال حصلت عليها الجمعيات بموجب عقود دون أن تكون الجمعيات قادرة على منحهم العضوية وتلتزم الجمعيات بموجب لوائحها أن توفر أعمال منتظمة لجميع أعضائها وبما أن كمية العمل تتفاوت فلا تستطيع أن ترتبط بهذا الالتزام إزاء العمال غير الأعضاء الذين تلجأ اليهم كعمالة مؤقتة ، وتنص اللوائح أيضا عامة على أنه لا يسمح بالانضمام لعضوية الجمعية إلا للاشخاص المقيمين فى منطقتها الجغرافية ، بينما تنص بعض القواعد على أن العمل الذى يتم فى جهة معينة لحساب الهيئات العامة يجب ألا يقوم به سوى الأشخاص القاطنون فى تلك الجهة ، وهنا يظهر التناقض فى حالة العمليات التى تجرى خارج منطقة نشاطها الأساسى (خاصة فيما يتعلق بالنقل) فواضح أن امكانية قيام جمعية تعاونية للمقاولات والتشييد بتطبيق سياسة تشغيل أعضائها وزيادة عددهم بضم العمال الذين استخدمتهم سابقا بصفة مؤقتة محدودة بمقدار العمل الذى تأمل الحصول عليه على الأقل من المدى المتوسط .

مستوى النشاط ، الأجور والمزايا الأخرى ، والمعدات :

Level of activity, wages and other benefits, equipment

زاد النشاط الكلى للتعاونيات العمالية فيما بين ١٩٧١ و ١٩٧٧ من حيث قيمة العقود المنفذة ؛ ومن حيث قيمة منتجات الغابات المبيعة بالنسبة لتعاونيات عمال الغابات ، وحدثت زيادات أيضا فى متوسط قيمة العمليات لكل جمعية وفى متوسط قيمة الأجور المدفوعة لكل عامل ، وتظهر هذه البيانات فى جدول (٤)(١) .

وهكذا يبدو من النظرة الأولى أن التعاونيات العمالية استطاعت تطبيق سياسة توفير العمل لأعضائها وزيادة حجم عضويتها ، لكن لابد

1) Reserve Bank of India, Agricultural Credit Department. Statistical statements relating to the co-operative movement in India. 1970-71. Part II : Non-credit societies. Bombay.

جدول رقم «٤»

بيانات احصائية خاصة بعمليات تعاونيات المقاولات والتشييد وتعاونيات عمال الغابات بالهند فى عامى ٧١، ١٩٧٧ بالأسعار « الجارية بالألف روبية »

البيان	تعاونيات عمال الغابات			تعاونيات المقاولات والتشييد ..					
				القبلية			غير القبلية		
	١٩٧١	١٩٧٧	التغير المئوى للتنفيذ	١٩٧١	١٩٧٧	التغير المئوى للتنفيذ	١٩٧١	١٩٧٧	التغير المئوى للتنفيذ
عدد التعاونيات النشطة	١٠٢٢	٧٥٢	- ٢٦	٣٧٠	٢٦٢	- ٢٩	٢٥٦٥	٤٧٠٠	+ ٨٣
قيمة العقود المنفذة (١):									
المجموع	٦٢٥٤١	١٠٤٣٨٣	+ ٦٧	١٠٢٨١	٢٣١٥٤	+ ١٢٥	١٤٣٥٢٧	٤١٥٣٩٤	+ ١٣٣
للحكومة	٦١٥٧١	١٠٣٢٠٤	+ ٦٨	٧٣٤٤	٩١٤٤	+ ٢٥	١٠٠٧٦٢	٢٣٥٠٢١	+ ١٣٣
للهيئات المحلية	٥٨٤	١٥	- ٩٨	٢٤٧٠	٢٨٠٢	+ ١٣	٢٣٤٩٩	٥٧٢٨٥	+ ١٤٣
لجهات أخرى	٣٨٦	١١٦٤	+ ٢٠١	٤٦٧	١١٢٠٨	+ ٢٣٠٠	١٩٢٦٦	١٢٣٠٨٨	+ ٥٣٨
المتوسط للجمعية	٦١٫٢	١٣٨٫٨	+ ١٢٦	٢٧٫٩	٨٨٫٤	+ [illegible]	٥٦٫-	٨٨٫٤	+ ٥٨
مبيعات منتجات الغابات :									
القيمة الكلية	٦٦٧٠٩	١٥٩٩٥٧	+ ١٣٩	—	—	—	—	—	—
متوسط القيمة لكل جمعية	٦٥٫٢٧	٢١٢٫٧	+ ٢٢٥	—	—	—	—	—	—
الأجور المدفوعة									
المجموع	٢٢٣٢٨	٤٥٣٩٤	+ ١٠٣	٤٠٩٠	١٧٤٨٢	+ ٣٢٧	٦٧٨٢٨	١٦٥١٨	+ ١٨٩
متوسط القيمة لكل جمعية	٢١٫٨	٦٠٫٤	+ ١٧٦	١١٫١	٦٦٫٧	+ ٥٠٣	٢٦٫٤	٤١٫٨	+ ٥٨
متوسط القيمة للعامل	...	...	...	٠٫٣٠	٠٫٦٩	+ ١٣٠	٠٫١٥	٠٫٥٧	+ ٢٨٠
تكلفة الإدارة									
التكلفة الكلية	١١٥٣٦	١٤٧٦١	+ ٢٨	٥٨٧	٣٠٣٠	+ ٤١٦	٧٠٥٠	٤٧٧٠٩	+ ٥٧٦
متوسط التكلفة لكل جمعية	١١٫٢٨	١٩٫٦٢	+ ٧٤	١٫٥٨	١١٫٥٦	+ ٦٣١	٢٫٧٤	١٠٫١٥	+ ٢٧٠
المعدلات ، النسبة المئوية									
الأجور المدفوعة : قيمة العمليات والمبيعات	١٧٫٣	١٧٫٢	—	٣٩٫٨	٧٥٫٥	—	٤٧٫٢	٤٧٫٣	—
تكلفة الإدارة : قيمة العمليات والمبيعات	٨٫٩	٥٫٦	—	٥٫٧	١٣٫١	—	٤٫٩	١١٫٥	—

-) لا ينطبق

١) بالنسبة لتعاونيات عمال الغابات ، قيمة العقود التى حصلت عليها.

الروبية الواحدة = ٠٫١٣ دولار أمريكى عام ١٩٧١ ، ٠٫١٢ دولار أمريكى عام ١٩٧٧

...) غير متوافر

من أن تأخذ فى الاعتبار التغيرات فى تكلفة المعيشة التى ارتفعت بنحو ٨٥٪ فيما بين ١٩٧١ ، ١٩٧٧ (١) ونجـد على أســاس أسعار ١٩٧١ أن القيمة الكلية للعقود انخفضت فى عام ١٩٧٧ فيما يتعلق بتعاونيات عمال الغابات التى ارتفع قليلا مستوى نشاطها العـــام مع ذلك للزيادة فى مبيعات منتجات الغابات التى جمعتها ، وفى حالة تعاونيات المقــاولات والتشييد القبلية وغير القبلية زادت قيمة العقود المنفذة بما يزيد قليلا عن ٢٠٪ وأكثر قليلا من ٥٥٪ على التوالى •

وتتفاوت معدلات الزيادة ــ أو النقص فى بعض الأحوال ــ من ولاية الى أخرى وهبطت القيمة الكلية للعقود التى نفذتها تعاونيـــات المقاولات والتشييد غير القبلية بنسبة تتراوح بين ٢٠ و ٣٠٪ فى ولايات راجستان ، جوجـــارات ، اندهرابراديش وزادت بنســـبة ١٢٪ فى هارتانا و ٢٥ ٪ فى البنجاب و ١٣٨ ٪ فى مهاراشترا وبنسبة أسرع فى البنغال الغربية •

وحدثت زيادات كبيرة جدا فى قيم العقود التى نفذتها تعاونيـــات المقاولات والتشييد القبلية وغير القبلية لحســـاب زبائن غير الهيئـــات العامة ، وتوجد دراسات حالات تؤيد حدوث نمو أسرع وأكثر استقرارا فى التعاونيات العاملة بقطاعات مثل الصيانة ومناولة البضـــائع والنقل والخدمات ذات الصلة المباشرة بالأســـواق المحلية منه فيما يتعـــلق بالتعاونيـــات التى تعتمـــد فقط على الأشغال التى تمولها الاعتمـــادات الحكومية •

وبلغت الزيادات بالأســـعار المســـتقرة فى قيمة العقـــود بالنسبة للجمعية الواحدة ٢٠٪ فى حالة تعاونيات عمال الغـــابات (بدون قيمة مبيعات منتجات الغابات) و ٧٠٪ فى حالة تعاونيات المقاولات والتشييد

1) Ministry of Commerce, Civil Supplies and Cooperation, Department of Civil Supplies and Cooperation. Report 1978-79. New Delhi, 1979. 122 pp.

القبلية ، وترجع هذه الزيادات أساسا الى نقص عدد الجمعيات بينما انخفضت هذه القيمة بنسبة ١٧٪ فيما يتعلق بتعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية التى زاد عددها من ٢٥٠٠ جمعية عام ١٩٧١ الى ٤٨٠٠ جمعية عام ١٩٧٧ وفى الحالتين الأوليتين كان خمول بعض التعاونيات سببا فى استفادة بعض التعاونيات التى ظلت نشيطة بينما فى الحالة الثالثة زاد معدل نشوء التعاونيات الجديدة عن نمو الدخل الذى يمكنها اقتسامه فيما بينها فهبط نصيب كل جمعية الى حجم صغير .

ولا نستطيع التأكد من إحصائيات بنك الاحتياطى الهندى مما اذا كانت تعاونيات المقاولات والتشييد وتعاونيات عمال الغابات قد زادت إنتاجيتها فيما بين عامى ١٩٧١ و ١٩٧٧ لأن هذه الاحصائيات لا تبين عدد أيام العمل وحجم الأشغال التى نفذت لكن المفروض أن أى زيادة لابد أنها كانت صغيرة اذ التحسين فى تدريب الأعضاء ليس كبيرا ، وأيضا لم تسجل قيمة استثمارات تعاونيات المقاولات والتشييد فى المعدات والمواد زيادة هامة إذ ارتفعت من ٥٠٠ر٠٠٠ روبية الى مليون روبية فيما يتعلق بالتعاونيات القبلية ومن ١٤ مليون الى ١٥ مليون روبية بالنسبة للتعاونيات غير القبلية ، والواقع أنه كان هناك نقص فى الاستثمارات بالأسعار المستقرة فى التعاونيات غير القبلية فيما عدا تعاونيات ولاية البنغال الغربية ، وتكشف قيمة الاستثمارات وصغرها بوضوح أن بقاء هذه التعاونيات مرتهن بانتظام وسرعة سداد قيمة الأشغال أو منتجات الغابات .

وزادت جملة مبالغ الأجور المدفوعة للعمال نسبة ١٠٪ فقط بالنسبة لتعاونيات عمال الغابات وبنسبة ٥٧٪ فى حالة تعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية لكن النسبة ترتفع الى ١٣٠٪ فى حالة تعاونيات المقاولات والتشييد القبلية ، وتضاعفت الأجور فى تعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية نتيجة للهبوط الكبير فى عدد العمال

بينما كانت نسبة الارتفاع فى التعاونيات القبلية من هـذا النوع ٢٥٪ ولا يمكن التحقق من التغيير فى متوسط الأجور بالنسبة لتعاونيات عمال الغابات نظرا لأن الاحصاءات لا تظهر التغييرات التى حدثت فى عـدد عمالها ، ويلاحظ هنا أنه بينما ارتفع مجموع قيمة الأجور مما يعـادل ٣٩ر٨٪ من مجموع قيمة العقود المنفذة عـام ١٩٧١ الى ٥٠ر٧٥٪ فى ١٩٧٧ فىحالة تعاونيات المقاولات والتشييد القبلية لم يطرأ تغيير كبير فى نسبة الأجور الى العقود المنفذة فى حالة تعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية وتعاونيات عمال الغابات (مع الأخذ فى اعتبارنا فى الحـالة الأخيرة قيمة مبيعات منتجات الغابات) .

توجد أدلة على تزايد الأجور فى تعاونيات المقاولات والتشـييد وقد استقيت هذه الأدلة عن دراسات حالات متنوعة (١)،(٢) ، ويبدو من ذلك أن هدفا من أوائل أهداف هذه التعاونيات قد تحقق ، ولـكن من المحتمل أيضا أن فرصها فى الحصـول على تعاقدات فى مشروعات معينة قد تضاءلت ، وتوجد مثلا حالة برنامج لضمان العمالة أعـدته ولاية مهارشترا حددت فيه حدا أقصى لأجور العمال — ١٨ روبية عن ستة أيام عمل كل منها ٨ ساعات (٣)،(٤) لكن يبدو أن هذه التعاونيات يمكنها

1) Office of the Registrar of Co-operative Societies in Kerala State, Trivandrum. The Trivandrum Port and Headload Workers' Labour Contract Cooperative Society. Unpublished communication to the ILO, 1 Jan. 1980. 6 pp.

2) Ramakrishnan, A. «Labour contract co-operatives societies in Tamil Nadu». Tamil Nadu Journal of Cooperation (Madras), Vol. 69, No. 5, Nov. 1977, pp. 161-165.

3) Planning, organisation and administration of the Rural Employment Guarantee Scheme in Maharashtra State of India. World Employment Programme research working paper ; restricted. Geneva, ILO, 1975. iv, 40 pp. Mimeographer.

4) Pathan, K.G. «Implementation of employment guarantee scheme of Maharashtra through labour co-operative societies » Maharashtra Co-operative Quarterly, Vol. LXII, No. 2, Oct., 1978, pp. 132-136.

أن تؤدى أيضا دورا فى الأعمال التى تحتاج لبعض المؤهلات الفنية أكبر مما تقوم به حاليا وظهر من دراسة أجريت فى مقاطعة ناسيك (بولاية مهارشترا) أن ٤٠٪ من أعمال البناء التى تنفذ بموجب برنامج قامت به تعاونيات المقاولات والتشييد (١) .

ويحصل عمال تعاونيات المقاولات والتشييد الى جانب أجورهم على مزايا أخرى تتفاوت طبيعتها وقيمتها بتفاوت الحالة المالية لمختلف التعاونيات ، ويستحق العمال سواء كانوا أعضاء فى التعاونيات (أو من غير أعضاء فيها ربحا قدره ٣٠٪ بوجه عام) يدفع لهم من الفائض السنوى ، واذا مر أسبوعان لم يعملوا وعاقهم من العمل مرض أو حادث فانهم قد يحصلون على مبلغ يومى بقرار من مجلس الادارة يحدد بمعدل ينص عليه فى لائحة الجمعية ويسدد من احتياطى خاص ، وتتولى الجمعية سداد جميع نفقات العلاج أثناء فترات العمل اذا كان العلاج يتطلبه حادث بسبب المهنة ، وتدفع بعض التعاونيات أيضا نفقات الرعاية الصحية للأعضاء وأسرهم ، كما تدفع بعض المنح فى ظروف معينة ، فمثلا تمنح جمعية عمال الأرصفة فى ترايفاندروم (ولاية كيرالا) العضو ٢٠٠٠ روبية (لمرة واحدة) لمواجهة نفقات زواج ابنته أو أقرب الأقارب اليه بشرط أن تكون هذه القريبة معتمدة عليه ويعولها تماما (٢) وتقدم تعاونية فسناجار (ولاية جوجارات) الكتب المدرسية مجانا لأطفال الأعضاء وتدفع جزء من نفقات تعليمهم العالى ، وتمول بعض التعاونيات أنشطة الرفاهة الاجتماعية وتسهم فى تكلفة بناء المراكز الاجتماعية أو المعابد وتساعد أعضائها فى تحسين مساكنهم .

---

1) Policie to enhance income redistributive potential and participatory character of labour-intensive rural public works programmes : Some lessons from the Maharashtra Employment Guarantee Scheme. World Employment Progrnanme research working paper ; restricted. Geneva, ILO, 1979. 47 pp. Mimeographed.

2) Office of the Registrar of Co-operative Societies in Karala State, Trivandrum. The Travandrum Port and Headload Workers' Labour Contract Cooperative Society. Unpublished communication to the ILO. 1 Jan. 1980. 6 pp.

جدول رقم (٥) قيمة السلع الاستهلاكية الموزعة والقروض الممنوحة بمعرفة تعاونيات المقاولات والتشييد وتعاونيات عمال الغابات بالهند لأعضائها عامى ٧١ و ١٩٧٧

البيـــــان	تعاونيـــات الغـــابات		تعاونيات المقاولات والتشييد			
	القبلية	غير القبلية	القبـــلية		غير القبلية	
	١٩٧١	١٩٧٧	١٩٧١	١٩٧٧	١٩٧١	١٩٧٧
السلع الاستهلاكية المـــــوزعة	٥٥٣٤	٩٥٧٩	٢٣٥	١٢٩٥	١٨١٣	٤٦٠١
القروض الممنوحة	١٩٤٨	١٩٥٨	١٣٤	٣٨٦	٧٩٥	٥٠٣٣
القروض المحصلة	٢٧٨٨	١٧٢٢	١٠٤	٤٠٣	١١٣١	٣٩٠٦
القروض البـــاقية	٢٠٩٧	٤١٧٥	٤٢٤	١٠٠٥	١٨٠٤	٥٩٤٧
القروض المتأخرة	٧١٩	٨٩٦	١٢٧	١٩٥	٦٦٣	١٥٧٧

وتوزع التعاونيات البضائع الاستهلاكية وتقرض أعضائها ، وتبين الأرقام الواردة فى جدول (٥) [1]، المبالغ التى أنفقت فى هذا السبيل .

وينبغى أن يتلقى أعضاء تعاونيات المقاولات والتشييد قدرا كافيا من التعليم والتدريب المهنى والتدريب على الادارة ، وتعتبر هذه المزايا على قدر عظيم من الأهمية بالنسبة للاعضاء شخصيا وبالنسبة لتطور عمل التعاونيات وعملهم أيضا ، ويفرض القانون فى معظم الولايات على التعاونيات أن تقتطع من فوائضها السنوية ما تساهم به فى صندوق التعليم تديره المنظمة التعاونية التى تعينها الحكومة تحت اشراف المسجل ، وتتفاوت المبالغ المستقطعة من ولاية لأخرى وتضع التشريعات حدا أقصى فى هذا الصدد (٥ر١٪ من الفائض فى ولايةكارناتاكا ، ١٠٪ فى راجستان ، ٢٥٠٠٠ روبية فى مهاراشترا) ولم تكن المبالغ التى ساهمت بها التعاونيات العمالية قليلة لأن الفوائض فى الفترة من ١٩٧٤ الى ١٩٧٧ فقط بلغت نحو ٧٤ مليون روبية (٤٠ مليون بالنسبة لتعاونيات عمال الغابات و ٥ ملايين بالنسبة لتعاونيات المقاولات والتشييد القبلية) و ٢٩ مليون بالنسبة لتعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية) وحتى لو طبق الحد الأدنى (٥ر١٪) لبلغ نصيب صندوق التعليم أكثر من مليون روبية فى أربع سنوات .

لكن جميع دراسات الحالات تؤكد أن التقدم كان قليلا فى ميدان تدريب الأعضاء بل وفى تدريب القادة . واستمرت جمعية ترايفاندروم تلاقى صعوبات خطيرة فى ادارة أعمالها اليومية ، فقد كان أعضاؤها كلهم تقريبا من الاميين ، ولم تتوافر لدى أحد من قادتها المؤهلات اللازمة لمعالجة الاجراءات والتصرف ازاء الخطوات الضرورية لابرام العقود ، واستمدت الجمعية فى بادىء الأمر العون من البنك التعاونى فى المقاطعة الذى أعارها عددا من موظفيه ، لكن حين ترك آخرهم العمل فى الجمعية ظل منصب المدير

1) Reserve Bank of India, Agricultural Credit Department. Statistical statements relating to the co-operative movement in India, 1970-71. Part II : Non-credit societies. Bombay.

شاغرا وتولى رئيس مجلس الادارة مسئوليات هذا المنصب بنفسه لكن دون أن يتلقى أى تدريب ، ونظم الاتحاد التعاونى بولاية كيرالا دورات تدريبية لأعضـــاء مجالس الادارة بالجمعيات الأســـاسية ، ولم يحضر مديرو التعاونيات أى دورة لاضطرارهم الى إعداد الأعمال والاشراف عليها ميدانيا مما لا يسمح لهم بالتغيب عن مقار أعمالهم المدة المطلوبة (أسبوع عادة) ولم يكن أى من الأحدعشر موظفـــا بالجمعية المذكورة عام ١٩٧٩ لديه شهادة دراسية — ولا حتى شهادة الدراسة الأولية — تؤهله لحضور الدورات التـــدريبية المهنية والحصـــول على المؤهـــلات المناســـبة لمراكزهم الوظيفية ولم يـــكن فى استطاعة الجمعيـــة فصلهم واستخدام غيرهم لأن تشريعـــات الاســـتخدام الســـــارية تحميهم ؛ أما الأعضاء فلم تكن لديهم فيما يبدو لا الرغبة ولا الموارد لحضـــور الدورات (ومدتها ثلاثة أســـابيع على الأقل) التى ينظمها الاتحـــاد التعاونى بالولاية(١) .

واضطرت السلطات ازاء نقص التدريب لدى الأعضاء والقادة أن تسند ادارة الأعمال اليومية بالجمعيات التعاونية لعمال الغـــابات الى موظفى ادارة الغابات أو الباحثين الاجتماعيين ولم يعد للأعضاء مجال لاتخاذ القرارات الا فيما يختص بأن يقرروا أن يعملوا أو لا يعمـــلوا وبذلك فقدوا الاهتمام بجمعياتهم ومشروعاتهم(٢) .

وظل قادة الحركة التعاونية والادارات الحكومية المعينين يثيرون مرارا وتكرارا مسألة خطورة نقص التدريب لدى أعضـــاء التعاونيات العمالية وتقدموا بتوصيات فى عدة مناسبات عن الاجراءات التى يجب

---

1) Office of the Registrar of Co-operative Societies in Kerala State, Trivendrum. The Trivandrum Port and Headload Workers' Labour Contract Cooperative Society . Unpublished Comm unication to the ILO. 1 Jan. 1980. 6 PP.

2) Khudanpur, G.J. «Co-operation and weaker sections of the community». In Chinchankar, P.Y., and Namjoshi, M.V. (eds.) : Co-operation and the dynamics of change (Bombay, Somaiya Publications, 1977), pp. 356-380.

اتخاذها خاصة فى مؤتمر تعاونيات المقاولات والتشييد الذى عقد فى مارس ١٩٧٦ بولاية مهاراشترا(٣) ؛ وفى المؤتمر القومى لوحده التعاونيات المعقودة بنيودلهى فى ١٩٧٨(٤) •

التمـــويل : Finances

أشرنا فيما سبق الى اعتماد التعاونيات العمالية انتظام وسرعة سداد قيمة الأشغال التى تقوم بها أو المنتجات التى تجمع (فى حالة تعاونيات الغابات) وتدل دراسات الأحــوال والاحصــائيات ــ الى حد ما ــ على أن التعاونيات تلاقى صعوبات فى تحصيل الأموال المستحقة لها ؛ وبلغت قيمة مبيعات تعاونيات عمال الغابات عام ١٩٧١ ما يعادل ٧٩٪ فقط من المنتجات التى جمعت ؛ ويبدو أن هذا الموقف تحسن فيما بعــد فبلغت قيمة المبيعــات ٨٨٪ من المنتجات المجمــوعة عام ١٩٧٤ ثم ٩٤٪ عام١٩٧٧ ؛ ولم تصل تعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية هذه المستويات فلم تبلغ متحصلاتها من العقود التى نفذتها عام ١٩٧١ سوى ٥ر٢٦٪ ولم تزد النسبة عن ٤٥٪ عام ١٩٧٦ مع اختلافات واسعة جدا بين الولايات (٧٤٪ فى جوجارات ؛ ٣٠٪ فى مهاراشترا ؛ ٣٧٪ فى البنجاب ؛ ٦٣٪ البنغال الغربية ؛ ٩٨٪ فى هاريانا) وبلغت النسبة فى السنة ذاتها فيما يتعلق بالتعاونيات غير القبلية ومن نفس النوع ٤٥٪ لكن يبدو أن تحسنا قد طرأ خلال ١٩٧٧/٧٦ عندما حصلت التعاونيات غير القبلية على ٣ر٣٣٣ مليون روبية من أشغال بلغت قيمتها ٤ر٤١٥ روبية ؛ بينما حصلت التعاونيات القبلية على ٢٢ مليـــون روبية عن أشغال قيمتها ٢ر٢٣ مليون روبية (لا يمكن التحقق من مبالغ المتأخرات التى شملتها هذه المبالغ المحصلة) ويؤدى التــأخير فى التحصيل الى

3) Pathan, K.G. «Maharashtra State Conference of Labour Contract Cooperative Societies at Sangli». Cooperative Perspective, July 1976, pp. 46-48.

4) National Cooperative Union of India. Agenda notes and background materials, National Conference on Labour Contract and Construction Co-operatives. New Delhi, 1978.

الاضرار بتطور التعاونيات . وتدل عدة دراسات على أن التعاونيات تعجز عن سداد القروض فى وقتها لأنها لا تستطيع تحصيل مستحقاتها فى وقتها ، وتجد نفسها أحيانا فى موقف يمنعها من التعهد بأشغال جديدة ، فهى لا تستطيع الحصول على سلفيات وبالتالى تتردد الهيئات التى تحصل لها على العقود فى أن تعهد لها بعقود جديدة .

وزاد الموقف سوءا لأن طبيعة التعاونيات تمنعها من أن تمتلك أموالا خاصة بها ، ويأتى أعضاؤها — كما نعلم — من أشد طبقات السكان حرمانا فلا يمكنهم تكوين رأسمال مساهم بمبالغ كبيرة وقت إنشاء الجمعيات ، كما أن نمو رأس المال فيما بعد لزيادة حجم العضوية لابد أن يكون بالضرورة ضئيلا .

ولا تتوافر الأرقام الشاملة عن رأس المال المكتتب به : وتسمح لوائح تعاونيات المقاولات والتشييد وتعاونيات عمال الغابات بسداد قيمة الأسهم على أقساط أما الخصم من الأجر أو بالسداد الاختيارى ، هذا إذا لم يكن الأعضاء ممن يمكن أن ينالوا القروض التى تصرفها بعض الحكومات لهذا الغرض(١) : وتتراوح قيم السهم بين ٥ روبيات و ٢٥ روبية ، ويتبين من الاحصاءات أن مجموع رأس المال المدفوع من الأعضاء سواء من العمال أو غير العمال قد تضاعف تقريبا فيما بين عامى ١٩٧١ و ١٩٧٧ فزاد من أقل قليلا عن ١٤ مليون روبية الى حوالى ٢٦ مليون روبية ، ولكن لما كان مجموع عدد الأعضاء قد ارتفع بنسبة ٣٦٪ فان متوسط قيمة الاسهم المدفوعة لكل عضو قد زاد فى الواقع بنسبة الثلث فقط (٢٩ روبية فى عام ١٩٧١ مقابل ٤٠ روبية عام ١٩٧٧) ولكن الزيادة الكلية فى مبلغ رأس المال المدفوع بالأسعار المستقرة كانت ضئيلة جدا فلم يزد المتوسط لكل عضو بل هبط فى الحقيقة بنسبة ٢٥٪ وكان الهبوط حادا على وجه الخصوص بالنسبة لتعاونيات المقاولات والتشييد القبلية بل وأكبر حدة بالنسبة لتعاونيات عمال الغابات ،

1) Mehta, S.C. Industrial co-operatives in India. Delhi, Atma Ram and Sons, 1975. 324 pp.

وبالنسبة للولايات كل على حدة فقد حدث انخفاض بالأسعار الجارية فى مجموع رأس المال المدفوع فيما يتعلق بتعاونيات عمال الغابات فى راجستان ، اندهرابراديش ، كارناتاكا ، وكذلك فيما يتعلق بتعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية فى هياشال براديش .

وتسمح التشريعات الهندية بأن تنضم الولاية التى سجلت فيها الجمعية وفى هذه الحالة تستطيع الولاية أن تشترى عددا من الأسهم بلا حدود على العكس من الأعضاء العاديين(١) ، وهبطت المساهمات المالية للولايات فيما بين ١٩٧١ و ١٩٧٧ بنسبة ٩٪ فى حالة تعاونيات المقاولات والتشييد القبلية وبنسبة ٣١٪ فى حالة تعاونيات عمال الغابات ، وكان الهبوط بالنسبة للتعاونيات الأخيرة أسرع من الهبوط فى عددها ، ومع ذلك فما تزال مساهمات الولايات تبلغ أكثر من ربع رأس المال المدفوع بالنسبة لكلا نوعى التعاونيات المشار اليها . وبالنسبة لتعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية زادت المساهمات الحكومية فى ست سنوات من ٢ر٤ مليون روبية الى ٧ر٧ مليون روبية أى من ١٩٪ من مجموع رأس المال عام ١٩٧١ الى ٢٦٪ عام ١٩٧٧ وتتفاوت هذه المساحات كثيرا من ولاية لأخرى، ومن نوع لآخر من التعاونيات ويلاحظ بصفة خاصة أنه فيما يختص بتعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية زادت المساهمات فى ولايات أدريسا ، كارناتاكا ، مهاراشترا ، التى ما زالت هناك تعادل ٧٠ ، ٦٠ ، ٣٠٪ على التوالى من أسهم الأعضاء ولوحظ نفس الاتجاه فى تعاونيات المقاولات والتشييد القبلية بولايتى أندهرابراديش ، والبنغال الغربية حيث سجلت زيادة فى المساهمات لكن حدث هبوط بكل الأنحاء الأخرى فى المساهمات الحكومية بالنسبة لمساهمات الأعضاء ، وهبطت مساهمة الحكومة فى الأسهم بثلاث ولايات كانت التعاونيات فيها كثيرة ومتعددة عام ١٩٧٧ (ولايات بيهار ،

---

1) Weeraman, P.E., Dwivedi, R.C., and Sheshadri, P. Indian co-operative laws vis-a-vis cooperative principles. New Delhi, National Cooperative Union of India, 1973. 564 pp.

جوجارات ، مهاراشترا) ، لكنها زادت فى كل الولايات الأخرى ، وهكذا يبدو بوجه عام أن الحكومة أخذت تنسحب فى جميع الأرجاء (باستثناء اندهرابراديش) حيث يتزايد عدد التعاونيات ، كذلك لم يلاحظ اقبال الحكومة على مساندة التعاونيات فى الجهات التى أخـذ يتناقص فيها نشاطها فلم تحاول زيادة مساهمتها فى رأس المال المساهم باستثناء حالة تعانيات عمال الغابات .

والمصدر الثانى لتمويل التعاونيات العمالية الهندية هو الاحتياطيات كالشأن دائما فى جميع التعاونيات بكافة الأرجاء ، وتمول الاحتياطيات من رسم الالتحاق بالجمعية واستقطاعات من الفوائض (٢٥٪ عادة) وبلغت جملة الاحتياطيات لتعاونيات عمال الغابات قدرا يـزيد بأربع مرات عن قيمة رأس المال المساهم ، وظلت هذه الاحتياطيات دون تغيير تقريبا بين عامى ١٩٧١ ، ١٩٧٧ ، لكنها زادت فى ولايتى بيهار وجوجارات حيث تكثر التعاونيات النشيطة وتراجعت فى ولاية مهاراشترا حيث نسبة مثل هذه التعاونيات ٤٠٪ ، وزادت احتياطيات تعاونيـات المقـاولات والتشييد القبلية ثلاث مرات فى ست سنوات وبلغت عام ١٩٧٧ ما يعادل رأس المـال المدفـوع مرتين ، وكانت الـزيادة ظاهرة بوجه خاص فى مادهيابراديش حيث نمتالاحتياطيات من ٢٠٠٠ روبية الى حوالىمليون روبية بينما زادت الجمعيات النشطة من ٧ جمعيات الى ١٤ جمعية فقط ، وانمحت تماما فى ولايات راجسـتان ، واندهرابراديش ، وكارناتاكا ، وبلغت الزيادة الكلية فى احتياطيات تعاونيات المقـاولات والتشييد غير القبلية ١٠٪ فط وهبطت فى ثلاث ولايات من الولايات الست التى كان بها أكبر عدد من التعاونيات النشطة عام ١٩٧٧ (البنجاب وجوجارات ، أندهرابراديش) وهكذا قصرت احتياطيات تعاونيـات عمـال الغابات وتعاونيات المقـاولات والتشييد غير القبلية عن اللحاق بارتفاع تكلفة المعيشة ، ويحسن أن نقرن هذه الحقيقة بعملية تصـور الاستثمارات المشار اليها بعاليه ، وربما يجدر بنا أن نذكر فى هذا الصدد أنه طبقـا لأحكام النظام الأساسى السارى ، ليست للتعاونيات حـرية التصرف

فى أموال الاحتياطيات حسب رغبتها ، بل لها فقط أن تختار بين ايداعها لدى مؤسسات استثمارية معينة أو استثمارها فى أوراق مالية محددة فى القانون ، وعليها أن تحصل على موافقة مسبقة من السجل مما يحد من حرية القرار فيما يتعلق بالاستثمارات كما فى غيرها من النواحى •

ولا تتوافر البيانات عن المبالغ التى أودعها الأعضـــاء تعاونياتهم الا بالنسبة لتعاونيات عمال الغابات التى زادت الودائع لديها من ٥ر٢ مليون روبية فى ١٩٧١ الى حوالى ٩ر٣ مليون روبية عام ١٩٧٧ •

ويؤخذ من دراسات الحالات أن المبـــالغ التى يودعها الأعضـــاء لا يمكن أن تكون كبيرة نظرا لضعف الحالة المالية لمعظم الأعضاء ولو أنها ليست مبـــالغ ضئيلة ، وبلغت ايداعات أعضـــاء الجمعية التعـــاونية للمقاولات والتشييد بمقاطعة شترادورجا (ولاية كارناتاكا) وعددهم ١٣٦ عضوا نحو ٦٣٠٠ روبية فى ٣٠ يونيو ١٩٧٩ بينما كان رأس المال المدفوع أقل قليلا من ٢٤٠٠ روبية[1] •

وتضطر تعاونيات المقاولات والتشييد وعمـــال الغابات للاقتراض للوفاء بمصاريف التشغيل شأنها فى ذلك شأن المشروعات الأخـــرى ؛ وهى لا تستطيع الاقتراض الا فى الحدود المنصوص عليها فى لوائحهـــا التى تنص عادة على ألا تتجاوز المبالغ المقترضة من ٨ الى ١٠ مرات قيمة رأس المال المدفوع وبعض الاحتياطيات بعد استنزال الخسائر المتراكمة ؛ وتوضح جميع دراسات الحالات مدى الصعوبات التى تواجه التعاونيات فى الحصول على الموارد المالية اللازمة لها ؛ وهذا لا شك ـــ كما يبدو من احصائيات بنك الاحتياطى الهندى ـــ أحد أسباب انخفاض الأموال المقترضة فيما بين ١٩٧١ و ١٩٧٧ حسب الميزانيات العمومية لتعاونيات عمال الغابات (من ١٦ مليون روبية عام ١٩٧١ الى أكثـــــر قليلا من

1) Office of the Registrar of Co-operative Societies in Karnataka, Bangalore. Origin and history of efforts and activities undertaken by labour co-operatives in Karnataka. Unpublished communication to the ILO, 16 Aug. 1979. 6 pp.

١١ مليون روبية عام ١٩٧٧ مع الوصول الى مستويات الذروة فى ١٩٧٣ و ١٩٧٦/٧٥) ولم يحدث تغيير تقريبا بالنسبة لتعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية (نحو ٤٠ مليون روبية) وبزيادة طفيفة (١٠٪) بالنسبة لتعاونيات المقاولات والتشييد القبلية (من ٢٫١ مليون روبية الى ٢٫٣ مليون روبية مع ذروة فى عام ١٩٧٤ وصلت الى ٣٫١ مليون روبية) •

وحدثت تغييرات خلال هذه السنوات الست فى توزيع الأموال المقترضة بحسب مصادر التمويل فزادت القروض المباشرة من الحكومة بالنسبة لتعاونيات المقاولات والتشييد القبلية وغير القبلية على السواء ، وذلك من حيث المبالغ المطلقة ونسبيا الى مجموع القروض لكنها نقصت فى حالة تعاونيات عمال الغابات ، فكانت الحكومة فى عام ١٩٧١ وفى ١٩٧٧ أيضا أقل المقرضين لجميع التعاونيات ، بينما كانت البنوك أكبر مقرضى تعاونيات التشييد غير القبلية وتعاونيات عمال الغابات أما فيما يتعلق بتعاونيات المقاولات والتشييد القبلية فكان أكبر مقرضيها هيئات أخرى •

وتفاوت الموقف بالنسبة للاقتراض بحسب الولايات ونوع الجمعيات وبرغم التفاوت فان الموقف العام فيما يتعلق بالمبالغ المدينة بها التعاونيات فى نهاية السنة المالية فقد كانت هذه المبالغ تعادل عام ١٩٧٧ نحو ٢٥٪ تقريبا من الأجور المدفوعة فى تلك السنة بالنسبة لتعاونيات عمال الغابات ، ٢٠٪ فى حالة تعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية و ١٣٪ بالنسبة لتعاونيات المقاولات والتشييد القبلية ، ولما كانت الأرقام المقابلة عن عام ١٩٧١ كانت ٧٢ ، ٦٠ ، ٥٢ فى المائة على التوالى فلابد أن يكون الموقف الحالى فى بعض التعاونيات قد تحسن فيما بين ١٩٧١ و ١٩٧٧ •

ومن النقاط الأخرى التى تثير الاهتمام انخفاض المساعدات المالية الحكومية الخاصة التى منحت للتعاونيات فى شكل معونات أو سلفيات

بموجب تشريعات المعونات الحكومية للصناعات كما هو مبين فى جدول (٦)(١) ، ويستثنى من انخفاض المساعدات تعاونيات المقاولات والتشييد القبلية ، ويلاحظ من المقارنة باتجاهات المشاركة الحكومية فى رأس مال التعاونيات ، أن السلفيات والمعونات لتعاونيات عمال الغابات انخفضت بل وتوقفت فى عدة ولايات كانت المساهمات فى رأس المال قد زادت من قبل (راجستان ، مارهيابراديش ، أوريسا) بينما كان الوضع على العكس من ذلك فى ولاية بيهار — واستخدمت كلا طريقتى دعم المركز المالى للتعاونيات فى ولاية أندهرابراديش ، وهبطت المعونات والسلفيات فى حالة تعاونيات المقاولات والتشييد فى البنغال الغربية بينما زادت المساهمات فى رأس المال المساهم ، وحدث العكس فى ولاية جوجارات ، أما فى أندهرابراديش فكانت التغيرات مماثلة لحالة تعاونيات عمال الغابات ، أما بالنسبة لتعاونيات المقاولات والتشييد غير القبلية فكانت حركة مصدرى التمويل متوازية الا فى ولايتى كارناتاكا وكيرالا ، وزادت المساهمات فى أسهم رأس المال من ناحية وزادت السلفيات والمعونات من ناحية أخرى فى ولايات أوتاربراديش ، البنغال الغربية ، أندهرابراديش ، بينما تراجعت المساهمات فى رأس المال بنسبة تراجع المعونات والسلفيات فى معظم الولايات الأخرى .

المزايا والتسهيلات الخاصة

SPECIAL CONCESSIONS AND FACILITIES

تتضمن الاجراءات العامة المنصص عليها فى تشريعات التعاونيات ومعونات الصناعة أحكاما تخول السلطات المشاركة فى أسهم رأسمال التعاونيات ومنحها قروضا ومعونات ، وقد أشرنا الى ذلك ، كما يخولها أيضا ضمان سداد ديون التعاونيات خاصة المستحقة للأعضاء ، وضمان

1) Reserve Bank of India, Agricultural Credit Department. Statistical statements relating to the co-operative movement in India, 1970-71. Part II : Non-credit societies. Bombay.

جدول (٦) المعونات المالية الحكومية لتعاونيات عمال الغابات

وتعاونيات المقاولات والتشييد بالهند عامى ١٩٧١ و ١٩٧٧

(بالألف روبيـــــة)

	تعاونيات الغابات		تعاونيات المقاولات والتشييد			
	القبلية ١٩٧١	غير القبلية ١٩٧٧	القبلية ١٩٧١	القبلية ١٩٧٧	غير القبلية ١٩٧١	غير القبلية ١٩٧٧
القروض	٤٣٠	١٦١	٦٧	٩٢	٥٨١٧	١٢٧٧
المعونات	٦٠٣	١٤٤	٦٩	٢٠٦	٧٥٨٩	٤٣٨
الجمـــــلة	١٠٣٣	٣٠٥	١٣٦	٢٩٨	١٣٤٠٦	١٧١٥

القروض التى تحصل عليها من مختلف المؤسسات (البنوك التعاونية ، بنك الاحتياطى الهندى ، هيئة التمويل الصناعى بالهند) وبالاضافة الى ذلك تتخذ بعض الولايات اجراءات أخرى لصالح تعاونيات المقـــاولات والتشييد •

تعاونيات عمال الغابات : Forest labourers' co-operatives

تمنح كل جمعية تعاونية لعمال الغابات عنـــد إنشائها قطع أرض فى الغابات التى تديرها ادارة الغابات الحكومية « وتشمل معظم أراضى الغابات » ولا يسمح لأى منشأة سواء كانت من القطاع العام أو القطاع الخاص بالعمل فى أى منطقة من الغابات ، أى أن لهذه التعاونيات احتكار فعلى فى استغلال ثروة الغابات ، كل فى منطقة نشاطها تحت اشراف ادارة الغابات ، وتستخدم عدة طرق لتحصيل مقـــابل الاستغلال(١) ، فمثلا

1) Digby, M., and Edwardson, T.E. The organisation of forestry co-operatives. Oxford, Plunkett Foundation for Co-operative Studies, Occasional Paper No. 41, 1976. 250 pp. ISBN 085042-010-5.

نجأت ادارة الغابات فى ولاية مهاراشترا فى أول الأمر الى تقدير غلة قطعة واحدة ثم حسبت تكلفة اليد العاملة التى تدفعها لو أنها استغلت هذه القطعة بنفسها ثم حصلت الفرق من الجمعية التعاونية التى تحملت المصروفات الأخرى كلها لكنها مارست الاستغلال وباعت الأخشاب كما تريد ، وأدت هـــذه الطريقة الى بعض المخالفات مثـل بيع الأرض المخصصة الى بعض المقــاولين ، ودفع أجور للعمال تقل عن الحـــدود المناسبة ، وأدخلت ادارة الغابات بعض التعديلات على هـــذه الطريقة عام ١٩٥٢ ثم قررت فى عام ١٩٥٩ فرض اشراف أكثر دقة على العمل ووضع تعريفة تفصيلية لكل نواحيه وعملياته على أن يعاد النظر فيهـا كل موسم وبعد نهاية الموسم تحسب ادارة الغابات التكاليف التى يجب على الجمعية انفاقها ، ويقسم الفرق بين هذه التكاليف وبين متحصلات بيع الأخشاب بالمزاد فتحصل ادارة الغــابات على ٨٠٪ والجمعية على ٢٠٪ ، أما التعاونيات التى لم يمض على قيامها بالعمل أكثر من ثلاث سنوات وتصنفها ادارة الغابات فى الفئة (جـ) أو (د) من حيث الكفاءة فى العمل ، فتطبق عليها تعريفة أقــل تفصيلا . ولا تقسم الأرباح بين ادارة الغابات وبينها على النحو الســابق بل تحصل الجمعية على ١٠٪ من تكلفة التشغيل يضاف اليها علاوة قدرها ٥٪ اذا كان عمل أعضائها مرضيا ، وتطبق طريقة أخرى مختلفة نوعا فى ولاية جوجارات فتحصل التعاونيات على ٦٠٪ من قيمة المبيعـــات فى كل مزاد ، وتحتفظ ادارة الغابات بالباقى ثم تحسب الأرباح فى نهاية الموسم وتقسم الأرباح بين ادارة الغابات والتعاونيات بنفس النسبة السارية فى ولاية مهاراشترا •

ولا تطلب ادارة الغابات الحكومية من تعاونيات عمال الغـــابات أيداع أية ضمانات لديها ، وتتلقى التعاونيات باستمرار ارشادات فنية من الادارة حتى وقت بيع الأخشاب والفحم النباتى وغيره من المنتجات•

تعاونيات المقاولات والتشييد :

Labour contract and construction co-operatives

تشمل الاجراءات المقصود بها نفع تعاونيات المقاولات والتشييد

الاحتفاظ بأشغال معينة لها ، واعفائها من بعض الالتزامات والشكليات المختلفة ، والاسراع بسداد المبالغ المستحقة لهـا ، وامدادها بالمعونة الفنية بلا مقابل ، ووردت هذه المزايا فى قرار صدر من ادارة الأشغال العامة والاسـكان بولاية مهاراشترا بتاريخ ٣٠ مارس ١٩٧٩(١) وهى الولاية التى تضم (حتى ٣٠ يونيو ١٩٧٧) أكثر من ثلث تعاونيـات المقاولات والتشييد النشطة أى ١٧٠٠ جمعية من مجموع هذه الجمعيات وهو ٤٧٠٠ جمعية وسنتخذ هـذه الولاية هنا أساسا لبيان الاجراءات المماثلة المتبعة فى ولايات الهند الأخرى .

ورغبة فى اعلان هذه المزايا لتعلمها التعاونيات الجـديدة ولضمان تنفيـذها أى منحها فعـلا للتعاونيات ، عمد القـرار الى تلخيص كافة الاجراءات المتبعة فى ولاية مهاراشترا منذ ١٩٤٨ ، وينص على أن تسند الى هذه التعاونيات جميع عقود الأشغال ذات التكلفة لغاية ١٠٠ر٠٠٠ روبية (٢٥ر٠٠٠ روبية فى تاميل نادو ، ٥٠ر٠٠٠ روبية فى كارناتاكا) وتحسب التكلفة على أساس مقايسات يعـدها مهندسو الادارة فى كل منطقة ، ويراجعونها دوريا بموافقة رؤسائهم ، لكن ليس معنى ذلك أن جميع التعاونيات لها حق الحصول على العقود عن الأشغال التى تقل عن الحد الأعلى للتكلفة المنصوص عليه ، بل تصنف التعاونيات فى ست فئـات حسب حالتها المالية والادارية والفنية ومقـدرة موظفيها ويبين جدول (٧) هذا التقسيم (٢) ويعاد النظر فى التصنيف كل ثلاث سنوات فى ضوء البيانات التى تقدمها التعاونيات ويعتمدها المسجل ومهندسى ادارة الأشغال العامة والاسكان التابعة لادارة الأشغال العامة والاسكان

---

1) Government of Maharashtra, Public Works and Housing Department. Grant of concessions to labour cooperative societies, Resolution No. LCS 1077/55933-Desk-27, Bombay, 30 March 1979. Reproduced in Maharashtra Co-operative Quarterly (Bombay), Apr. 1979, pp. 303-309.

2) Cole, G.D.H. The guild movement in Great Britain». International Labour Review (Geneva, ILO), Vol. VI, No. 2, Aug. 1922, pp. 185-199.

جدول (٧)

معايير تصنيف تعاونيات العمالة والتشييد فى ولاية مهاراشترا بالهند

معايير التصنيف	الفئة (أ)		الفئة (ب)		الفئة (ج)	
	مهرة	غير مهرة	مهرة	غير مهرة	مهرة	غير مهرة
الحد الادنى لراس المال المساهم (بالروبية)	١٠،٠٠٠	٢،٥٠٠	٥،٠٠٠	١،٢٥٠	٢،٠٠٠	٢٥٠—٥٠٠
المقدرة الادارية (١)	أ أو ب	أ أو ب	ب أو ج	ب أو ج	ج	ج
الحد الادنى للخبرة بالاعمال	٥ سنوات	٣ سنوات	سنتان	سنتان	لا تشترط	لا تشترط
الارشاد الفنى	متوافر	متوافر	ضرورى	ضرورى	—	—

(١) تصنف التعاونيات بمعرفة مسجل التعاونيات الى ثلاث درجات أ ، ب ، ج بحسب نتائج وجودة عملياتها .

فى الجهة التى سجلت فيها الجمعية ، ويجوز للتعاونيـات المصنفة فى الفئات أ ، ب ، جـ أن تحصل بغير مناقصات على عقود قيمتها القصوى ١٠٠٫٠٠٠ و ٥٠٫٠٠٠ روبية و ٢٠٫٠٠٠ روبيـة على التـوالى ، أما الأشغال التى تبلغ قيمتها بين ١٠٠٫٠٠٠ و ٢٠٠٫٠٠٠ روبية والتى يجب اجباريا طرحها فى مناقصات فتمنح التعاونيات أفضلية فيها — باستثناء أشغال الطرق العامة القومية — اذا زادت قيمة العطاء المقدم منها بما لا يتجاوز ٥٪ أو ٥٫٠٠٠ روبية عن أقل عطاء مقبول مقدم من متاولى القطاع الخاص ، واذا قسمت الأشغال التى تزيد قيمتها عن ١٠٠٫٠٠٠ روبية لتسهيل التنفيذ فيجوز أن تمنح التعاونيات عدة أجزاء أو كلهـا بدون عطاء بشرط ألا تزيد قيمة الجزء عن ١٠٠٫٠٠٠ روبية ، ولمـا كان يخشى أن تنال جمعية معينة أشغالا تجاوز حدود قدرتها على تنفيذها فقد تقرر ألا يسند اليها خلال نفس الفترة أشغالا تزيد قيمتها عن ضعف قيمة الأشـغال التى يؤهلها لها تصنيفها أى ٤٠٫٠٠٠ روبية للفئـة جـ و ١٠٠٫٠٠٠ روبية للفئة ب و ٢٠٠٫٠٠٠ روبية للفئة أ .

وطريقة اسناد العقود للتعاونيات مبسطة فى العادة فيراعى مهندسو الهيئات التى تمد التعاونيات بالأشغال أن يرسلوا فى شهرى يناير ويوليو من كل عام الى الاتحادات الاقليمية أو الى نائب المسجل فى الأقاليم التى لا توجد بها اتحادات وبيانات عن الأشغال التى تسـند عادة الى التعاونيات مع البيانات التفصيلية الضرورية (طبيعة الأشغال ، مكانها ، تكلفتها التقديرية ، الوقت المطلوب اتمامها فيه ، وغير ذلك) حتى يمكن ضمان تزويد التعاونيات بالعمل على مدار العـام ، وعلى الاتحادات أو مندوبى المسجل توزيع الأشغال بالعدل بين التعاونيات المعنية التى يجب أن تبلغ أسماؤها الى الجهات التى تقدم هذه الأشغال فى خـلال ١٥ يوما من استلام القائمة المتضمنة للأشغال المطلوبة فاذا لم تتلق هذه الجهات ردا فى خلال هذه المدة فمن حق هذه الجهات أن تسند الأشغال الى أية منشأة ، وهذا ما تفعله أيضا هذه الجهات فى الأحوال العـاجلة على أن تبلغ الاتحادات ومندوبى المسجل كتابة مع ابداء الأسباب .

وعندما تطلب التعاونيات من الجهات التى تقدم الأشغال شهادات فيها بيانات عن الأشغال التى نفذتها لتتمكن من الحصول على إئتمان من المنشآت المالية فعلى تلك الجهات أن تستجيب حالا الى طلبها وتعطيها الشهادات بغير مقابل ، وتعفى التعاونيات من تقديم شهادات تثبت يسر حالتها المالية ، وتكفى شهادات الاتحادات أو المسجل فى هذا الشـأن ولا يطلب منها إيداع أية تأمينات مقابل العقود التى تحصل عليها بمبالغ تقل عن ١٠٠٫٠٠٠ روبية ، ولكن يطلب منها تقديم تأمين يبلغ ٥٠٪ من التأمين الذى يطلب عادة اذا كانت التعاونيات تستخدم موادا حكومية لأشغال تقل قيمتها عن ١٠٠٫٠٠٠ روبية فاذا زادت قيمة الأشغال عن ١٠٠٫٠٠٠ روبية فتعامل التعاونيات عندئذ معاملة المقاولين العاديين فيما يتعلق بتقديم التأمينات •

واستحدثت ابتداء من أول مارس ١٩٧٧ طريقة بموجبها تصرف للتعاونيات دفعات مقدما قيمة الأشغال على أن تسرى لمدة عام ؛ ثم مد العمل بهذا النظام فيما بعد حتى ٢٩ فبراير ١٩٨٠ بالنسبة لتعاونيات المقاولات والتشييد التابعة للاتحادات الاقليمية التى تؤدى عندئذ دور الكفيل بالنسبة لها ، وتدفع الجهة صاحبة الأشغال دفعة مقدمة لغاية ٢٠٪ من قيمة الأشغال أو ١٠٫٠٠٠ روبية أيهما أقل فى حساب الجمعية بالبنك التعاونى بالمقاطعة التى بها مقر الجمعية فى وقت اصـدار أمر الشغل ، وتخصم الجهة المذكورة ٢٥٪ من اجمالى قيمة كل فاتورة تقدمها الجمعية سدادا للدفعة المقدمة ويسوى السداد عند آخر فاتورة ، وعندما يتعذر السداد الفورى لقيمة الأشغال المنفذة بسبب ما يتطلبه الفحص من وقت فمن حق الجمعية أن تتقاضى ٧٥٪ من قيمة العمل كسلفة ، واذا حصلت الجمعية على الدفعات المقدمة أو السلف من بنك تعاونى فيجب أن يوجه السداد الى هذا البنك بناء على موافقة الجمعية بعد إبلاغ المسجل •

وتتصل المزايا الأخرى الممنوحة للتعاونيات بمسألة تقديم الجهة صاحبة الأشغال الآلات والمعدات والمواد وتفضل فى الحصول عليهـا

التعاونيات التى حققت عبر عدة سنوات نتائج مرضية ، وكذلك تتصل تلك المزايا أيضا باستخدام المحاجر الحكومية .

وتلك هى المزايا الواردة فى قرار ادارة الأشغال العامة والاسكان المؤرخ ٣٠ مارس ١٩٧٩ ، لكن تطبيق هذه المزايا يواجه عمليا صعوبات جمة بالاضافة الى الشعور العدائى من ناحية القطاع الخاص بازائها ، وأثيرت هذه المسألة فى مناسبات كثيرة واجتماعات مختلفة وبذلت محاولات لايجاد الحلول المناسبة وصدرت توجيهات فى هذا الشأن ، وعقد فى مايو ١٩٧١ مؤتمر بمدينة سانجلى بولاية مهاراشترا دعا اليه اتحاد تعاونيات المقاولات والتشييد بالولاية وحضره نحو ٨٠٠ مندوبا من ٢٤ اتحادا اقليميا بالولاية ، وأصدر المؤتمر أربعة قرارات تناولت بالتفصيل الصعوبات الكثيرة التى توجهها تلك التعاونيات (١) .

ولاحظ المؤتمر أن الوكالات الحكومية صاحبة الأشغال تقف موقفا غير متعاطف مع التعاون عند تقديم قوائم أشغالها ، وأوصى بوجوب اتخاذ حكومة الولاية اجراء ضد الموظفين المختصين ، ويرى المؤتمر أن معايير تصنيف التعاونيات لم تعد ملائمة بل أنها تمنع هذه التعاونيات من الحصول على تعاقدات ؛ فلاتزيد نسبة التعاونيات المصنفة فى الفئة (أ) عن ٥٪ وفى الفئة (ب) ٣٠٪ وأوصى المؤتمر بأن يكون حق تصنيف التعاونيات فى يد نائب المسجل فى المقاطعات بالتشاور مع اتحادات هذه التعاونيات فى المقاطعات ، وأوصى المؤتمر أيضا أن تضع حكومة الولاية تحت تصرف كل اتحاد مقاطعة وبدون مقابل مهندس كبير وأربعة مهندسين صغار بغية تحسين الكفاءة الفنية للتعاونيات ، ولتحسين الكفاءة الادارية ينبغى تعيين مساعد مسجل لكل ١٠٠ جمعية تعاونية ومشرفا لكل ٢٠ أو ٢٥ جمعية ، وازاء ما تواجهه تعاونيات المقاولات والتشييد من صعوبات مالية حادة أوصى المؤتمر أن تسهم الحكومة

1) Pathan. K.G. «Maharashtra State Conference of Labour Contract Cooperative Societies at Sangli». Cooperative Perspective, July 1976, pp. 46-48.

فى جزء كبير من رأس المـــال وأن تعمل على توافـــر التمويل الـــلازم للتعاونيات التى تكبدت خسائر فى السنوات الأخيرة وأن تطلب من بنك الأحتياطى الهندى والبنوك التعاونية تعديل قواعد التسليف . وأوصى المؤتمر أيضا باتخاذ اجراءات فورية تضمن إسناد جميع الأشغال التى تنفذ طبقا لبرنامج ضمان العمالة الى تعاونيات المقاولات والتشييد دون غيرها كلما أمكن ذلك .

الاتحـــــادات : FEDERATIONS

برغم أن الحركة التعاونية الهندية ذات بنيان جيد فى جميع قطاعاتها الأخرى غير أن قطاع تعاونيات المقاولات والتشييد وقطاع تعاونيات عمال الغابات تنقصهما الاتحادات على مستوى الولايات ومســـتوى المقاطعات أو الأقاليم فى نواحى كثيرة من البلاد وظل تكوين اتحـــاد قومى لتعاونيات المقاولات والتشييد مجرد مشروع حتى عام ١٩٧٩ أما إنشاء اتحاد قومى لعمال الغابات فلم يخطر لأحد على بال .

وفى ولاية مهاراشترا حيث يوجد ــ كما أوضحنا آنفا ــ نحـــو نصف عدد تعاونيات عمال الغابات النشطة حسب البيانات فى ٣٠ يونيو ١٩٧٧ (٣٢٩ جمعية) فقد أقيم ١٣ اتحادا لتعاونيات عمال الغابات حتى عام ١٩٧٥ (1)، تغطى ١٣ مقاطعة من مقاطعات الولاية البالغ عددها ٢٦ مقاطعة (مع ملاحظة أن بعض الاتحادات يغطى كل منها أكثر من مقاطعة لأن بعض تلك المقاطعات يقل فيها عدد التعاونيات) ويتألف مجلس ادارة الاتحاد من ٦ الى ٨ أعضاء يمثلون التعاونيات من مسجل التعاونيات فى المقاطعة ومن مندوب ادارة الغابات وتتلخص أهداف الاتحادات فى تزويد قادة تعاونيات عمال الغابات الأساسية ببيانات عن سياسة الحكومة بشأن الغابات لتجنب احتمال خلاف فى وجهـــات النظر أو تبـــاعد فى الاتجاهات أو منازعات ؛ وتقديم المساعدات الفنية والادارية للتعاونيات

---

1) Maharashtra State Cooperative Labour Federation Ltd. Consolidated performance of labour cooperative movement in Maharashtra State. Sangli, 1977. 66-80-v pp.

الأعضاء فى الاتحاد والقيام بعمليات مشتركة ، واعداد برامج العمل الرامية لتحسين ظروف عمل ومعيشة أعضاء التعاونيات ، وبناء على ذلك نجد أن تعاونيات عمال الغابات فى مقاطعة ناتجور يضم ٣١ جمعية تعاونية منها ٢٥ جمعية نشيطة ، ويستخدم ٤ مشرفين مدربين يتولى كل واحد منهم الاشراف على ٦ أو ٧ تعاونيات كما يستخدم الاتحاد سكرتيرا واحدا ومحاسبا واحدا واثنين من الكتبة ويدفع الاتحاد أجور هؤلاء جميعا ، ويحصل الاتحاد على ٧٥ر٪ من قيمة الأخشاب التى تبيعها التعاونيات الأعضاء فيه (يحصل اتحاد الولايات على ٢ فى الألف) ويشترك رئيس هذا الاتحاد ومعه ٣ أو ٤ مندوبين عن التعاونيات الاعضاء فى مداولات اللجنة التى تحدد سنويا الأجور التى تراعى عند وضع التعريفة الخاصة بمحاسبة التعاونيات على أعمالها ، وهكذا الشأن فى جميع الاتحادات ، ويشترك مندوبون عن الاتحاد فى اجتماعات الجمعية العمومية لاتحاد الولاية التى تشترك فيه مباشرة التعاونيات أيضا بمندوبين عنها تنتخبهم ويتولى اتحاد المقاطعة معالجة الكثير من المشكلات خاصة ما يتعلق منها بأوامر العمل والطلبيات وسداد المستحقات للجمعيات وأعضائها والتأخير الذى قد يحدث فى تعيين المندوبين عن ادارة الغابات للاشراف على العمل (١) .

ويتبين من احصائيات بنك الاحتياطى الهندى بشأن تعاونيات المقاولات والتشييد أنه يوجد حتى ٣٠ يونيو ١٩٧٧ ثلاثة اتحادات لهذه التعاونيات على مستوى الولايات وهى اتحادات البنجاب ، أوتار براديش ، مادهيا براديش (غير نشط) و ٤٠ اتحادا فى المقاطعات منها ٢٧ اتحادا نشطا تشمل ١٢ اتحاد بالبنجاب و ١١ فى هاريانا ، ولاتقدم هذه الاحصائيات بيانات عن التنظيمات فى مهاراشترا (وبها اتحاد على مستوى الولاية أقيم فى مارس ١٩٧٤ و ٢٤ اتحادا على مستوى المقاطعات) وبالرغم من أن المصادر الأخرى تذكرها باعتبارها

1) Pande, C.B. « A case study of working of Nagpur District Forest Labourers' Cooperative Societies' Federation». Cooperative Perspective, Apr.-June 1979, pp. 67-70.

ضمن أكثر التنظيمات نشاطا وفاعلية ، ويذكر مصدر قريب (١٩٧٩) أنه يوجد ٦٢ اتحادا للمقاطعات موزعة على ١٤ ولاية و ٧ اتحادات على مستوى الولايات (١) •

ويبدو أن نشاط تعاونيات المقاولات والتشييد محدود بسبب عدم تطبيق الاجراءات الموضوعة بشأنها أو لأن هذه الاجراءات متصلة وغير مرنة أو لأن السلطات لا تتخذ من هذه التعاونيات موقفا متعاونا ، ولم ينجح اتحاد مقاطعةشولابور بولاية مهاراشترا الذى يضم ١٦١ جمعية منها ١١٠ جمعية كانت نشيطــة عــام ١٩٧٦ فى اعادة تنشيط نصف التعاونيات غير النشطة على الأقل واقناعه السلطات بتطبيق الاجراءات فى هذا الشأن برغم أن هذه التعاونيات كانت ماتزال مدينة بنحو ٩٠٠ر٠٠٠ روبية لمختلف المؤسسات المالية ، وتمنع اللوائح السارية بالبنك الصناعى التعاونى بهذه الولاية من أن يمنح التعاونيات قروضا أخرى ربما كانت تسهل الأمور وتمكن التعاونيات من استئناف نشاطهــا تحت الرقابة المشددة ، وبذلك تستطيع سداد قروضها (٢) وأوضح الاتحاد للسلطات المختصة أن التعاونيات الأعضاء فيه لم تحصل إلا على النذر اليسير من عقود الاشغال التى تجرى فى إطار نظام ضمان العمالة والمقرر أن يعهد بها اليها ، ولو أسندت اليها لــكان من المستطاع أن تعاود بعض التعاونيات نشاطها من جديد •

وأوضح الاتحاد أيضا فى مناسبات عديدة أن ارتفاع أثمان المواد وزيادة الأجور جعل الحدود الموضوعة لتكلفة الأشغال التى يمكن أن تسند لفئات التعــاونيات الثلاث معوقة لنشــاطها بلامبرر . وأصبح مستحيلا عليها توفير العمالة الكاملة لأعضائها وطالب الاتحاد — ولكن

1) International Co-operative Alliance. Recent changes, trends and developments of the cooperative movementin South-East Asia. New Delhi. 1979. 438 pp.

1) Devadhar, Y.C. «A case study of Sholapur Zilla Labour Contract Societies' Cooperative Federation Ltd., Sholapur.» Cooperative Perspective (Poona), Vol. II, No. 3, Oct. - Dec. 1976. pp. 52-61.

بلا جدوى — أن يعطى مهندسو المقاطعات سلطة منح العقود حتى ٣٠٠٠٠٠ر٣٠٠ روبية بدلا من ١٠٠٠٠٠ر١٠٠ روبية فقط ، ولم ينجح الاتحاد أيضا فى الحصول على موافقة على أن تمنح التعاونيات عقود الأشغال العامة حتى ٥٠٠٠٠٠ر٥٠٠ روبية مع منحها أفضلية على مقاولى القطاع الخاص بنسبة ٥٪ عند الزيادة فى أسعار العطاءات .

وفشل الاتحاد فى محاولاته إدخال تعديلات على معايير تصنيف التعاونيات مما عاقه عن إسناد الأشغال للجمعيات التى تستطيع القيام بها لكنها لا تنتمى للفئة المشترطة ، فقد طلب الاتحاد بناء على خبرته العملية أن تسند الأشغال للتعاونيات لا بناءا على تصنيفها الرسمى ولكن بناءا على قدرات الجمعيات وتحت اشراف الاتحاد ومسئوليته وتحدد قيمة الأشغال على هذا الأساس .

ويقوم الاتحاد أيضا بدور فيما يختص بمنح السلفيات لأعضائه من التعاونيات وسداد مستحقاتها ؛ ذلك لأن بنك التعاون الصناعى بالمقاطعة لا يمنح قروضا الا بناء على تقارير تزكى الجمعيات لذلك من المشرفين بالبنك الذين يقومون بالتفتيش على الأشغال كل أسبوعين غير أن الاتحاد رأى أنه لا يتوافر بالبنك عدد مناسب من المشرفين ذوى الكفاءة الكاملة والعالية وأن تقديرات الأشغال لم تكن دقيقة ولا مرضية ، لذلك اقترح الاتحاد أن تعير ادارة الأشغال العامة مهندسا للبنك يرأس هؤلاء المشرفين ويدربهم على فحص الأشغال والتفتيش عليها .

وفيما يتعلق بسداد المستحقات عن الأشغال طلب الاتحاد من الهيئات صاحبة الأشغال ومن البنوك اختصار المدة اللازمة لصرف المستحقات ، والاتفاق بوجه خاص على شروط وأوضاع التقرير الختامى عن الأشغال لتلافى المنازعات ، أما المنازعات القائمة فتحال الى لجنة تجتمع كل ربع سنة لتتولى فحصها ؛ وتتألف من مندوبين عن الجهات صاحبة الأشغال والبنوك والاتحاد والجمعية التعاونية الطرف فى النزاع لكن ظهرمن التجربة أن اللجنة لا تستطيع الفصل فى أكثر من خمس

المنازعات وتظل التعاونيات صاحبة المنازعات التى لاتزال معلقة متحملة لنتائج المالية الناشئة عن عدم سداد مستحقاتها عن الأشغال التى أتمتها ، وتظل التأمينات المقدمة منها مجمدة مدة طويلة وقد تصل هذه التأمينات الى مبالغ باهظة ٠

وأخيرا فقد طالب الاتحاد فى عدة مناسبات أن تزيد الحكومة مساهمتها فى رأسمال التعاونيات الى نسبة الثلثين وأن يسرى ذلك بوجه خاص على التعاونيات القبلية وفشل الاتحاد أيضا فى تحقيق هذا المطلب ، وفوجىء بموقف من اللامبالاة من جانب مندوبى السلطات فى اجتماع عقدته لجنة التخطيط والتنمية بمقاطعة شولابور فى يناير ١٩٧٥ إزاء لمقترحاته الخاصة بالمساعدات المالية (المعونات والقروض) التى تمنح لتعاونيات المقاولات والتشييد ٠

وتشارك مؤسسات تعاونية أخرى كثيرة هذا الاتحاد بشأن شكواه من المعاملة التى تلقاها تعاونيات المقاولات والتشييد ، كما يتضح من التقارير ، والدراسات والتصريحات الكثيرة المتنوعة : وصرح وزير الزراعة بحكومة الهند عام ١٩٧٨ فى البرلمان بأنه يريد تشجيع إنشاء التعاونيات العمالية ، والمأمول أن تطبق اجراءات أكثر ملاءمة تمكن تعاونيات المقاولات والتشييد وتعاونيات عمال الغابات من القيام بالكامل بالدور المسند اليها بموجب القرار الخاص بالسياسة التعاونية القومية الصادر عن المؤتمر القومى لوزراء الزراعة المنعقد فى نيودلهى فى ١٧ ديسمبر ١٩٧٧ [1] وخاصة فيما يتعلق بالعمل على تقدم الطبقات الأقل حظا من السكان ٠

---

1) Government of India, Ministry of Civil Supplies and Cooperation. National Cooperative Policy Resolution and Action Programme. New Delhi, 1978. 16 pp.

التغلب على العقبات فى سبيل نجاح التعاون :

مثـــال من مهاراشـــترا بالهنـــد

Overcoming Obstacles to Successful Co-operation :
Evidence from Maharashtra, India

أولا ــ مقـــدمة : INTRODUCTION

اذا بحثنا فيما كتب عن التعاونيات فى مختلف أنحاء العالم لوجدنا إشارات متكررة الى بعض المشكلات المشتركة المؤثرة على عملها يمكن تلخيصها فيما يلى : (١)

سلبية الأعضاء وأسلوب التسلط فى الادارة :

Apathy on the part of members and authoritarianntyle of functioning

كثيرا ما نجد الأغلبية الساحقة من الأعضاء يقفون موقفا سلبيا ازاء ما يجرى فى جمعياتهم ، فهم فاقدو الاهتمام وقليلو المشاركة فى الأنشطة ، ونظرا لأن هذا الموقف لا يساعد على استقرار الديمقراطيـــة فغالبا ما يتجه أسلوب ادارة الجمعيات الى الأسلوب السلطوى بمعنى تسلط القادة المنتجين أو تسلط المديرين الموظفين •

السياســـة والفئوية : Politics and factionalism among leaders

تسود السياسة أى الاتجاهات السياسية القوية بعض الجمعيات وينقسم القادة انقساما شديدا بين الفئات السياسية المتصارعة ؛ ويثور صراع حاد بين هذه الفئات من أجل الاستيلاء على السلطة فى الجمعية مما يضر فى الغالب بمصالح الجمعية وأعضائها •

---

(١) رجاء التكرم بالرجوع الى بحوث المؤتمر الدولى بجامعة جنت حيث القى البروفيسور ب.س. بافسكا بجامعة دلهى هذا البحث الذى عقد فى عام ١٩٧٦ .

قد ينجح القادة والمديرون أحيانا الى استغلال جهل الأعضـاء وسلبيتهم ويستولون على أموال بطريق غير شرعى ، ومن ناحية أخرى قد يضطر الأعضاء لرشوة القادة أو المديرين كى ينهوا لهم أعمالهم •

سيطرة كبار الأعضاء واغنيائهم : Domination by the big and rich

كثيرا ما يحتكر الأعضاء وأغنيائهم الانتفاع من الجمعية دون صغار الأعضاء وفقرائهم الذين هم أحوج الفئات وأحقها •

تسلط البيروقراطية الحكومية :
Domination by government bureancracy

يتدخل الموظفون الحكوميون تدخلا كبيرا فى أعمال الجمعية اليومية مما يضعف مجالس الادارة ويشل فاعليتها ويجعل القرارات الهامة فى يد موظفى الحكومة ، ويطلق يد مسجل الجمعيـات ونوابه فى ادارة الجمعيات بدلا من القادة المنتجين الذين يعاملون وكأنهم صور لا حياة فيهـا •

تسلط التكنوقراطيين : Domination by technocrats

فى التعاونيات الكبيرة التى تزاول أعمال الصناعة أو التجهيز التى تتطلب أعمالا فنية معقدة كثيرا ما يستغل الفنيون من المهندسين والكيماويين والمحاسبين والمديرين جهـل القادة ويفرضـون ارادتهم وقراراتهم عليهم •

وتعانى جمعيات كثيرة من المشكلات التى أوضحناها التى تمثل عقبات خطيرة تعوق نجاح أعمالها ، والسؤال الآن هو لماذا تنشأ هـذه المشكلات وكيف يمكن التغلب عليها ؟ قد توجد عوامل ثقافية واجتماعية تسهم فى ظهورها ببعض الجمعيـات لكن من المفيـد فيما اذا كان من المستطاع الوصول الى معرفة الأحوال التنظيمية المعينة التى تزيد من

خطورتها أو تقلل منها ، وأريد فى هذا البحث أن أدرس هذه المشكلات بالنسبة لتأثيرها على عمل مصانع السكر فى ولاية مهاراشترا بالهند .

ثانيا — لمحة تاريخيـــة : Background

بدأت الحركة التعاونية بالهند مع صدور قانون الجمعيات التعاونية عام ١٩٠٤ واقتصرت فى أول أمرها على ميدان الائتمان مساعدة للفلاحين على التخلص من استغلال المرابين ونمت الجمعيات التعاونيـــة عقب الاستقلال فى عام ١٩٤٧ وبتشجيع من الحكومة فزاد عددها ورأسمالها وعدد أعضائها بسرعة ، وامتدت الحركة الى ميادين جديدة من النشاط مثل التسويق والتجهيز والزراعة والأعمال المصرفية .

ويزرع قصب السكر فى الهند منذ أقدم العصور وعرف الهنود صناعة السكر من قرون مضت أما صناعة السكر الحديثة فقد بدأت فى البلاد منذ أوائل هذا القرن لكنها لم تتقدم بحق إلا بعد عام ١٩٣٢ عندما فرضت الحكومة رسما على السكر المستورد لحماية الانتاج المحلى . وكانت الشركات المشتغلة بصناعة السكر شركات مساهمة كلها يسيطر عليها بصفة أساســية رجال صــناعة من بومباى هــم ماروادرى وجرجاراتى ، وكان عدد المصانع عندئذ نحو ١٣٠ مصنعا موزعة فى أرجاء البلاد ، ولم يكن أمام زراع القصب سوى أن يختــاروا بين تحويله الى سكر خام كما اعتادوا أو بيعه الى مصانع السكر . وعانى الفلاحون متاعب جمة من جراء تقلب أسعار السكر الخام وتحملوا خسائر كبيرة دورية فى كثير من الأحيان ، وأستغل تجار السكر الخام حاجة الفلاحين وكذلك فعل أيضا أصحاب المصانع فلم يدفعوا للفلاحين أسعارا عادلة بالاضافة الى غشهم فى الميزان وتأخيرهم سداد الثمن ، وشعر القادة والتعاونيون المستنيرون بأن إنشاء مصنع للسكر على أساس تعاونى هو الطريق الوحيد لتحسين أحوال زراع القصب ، وبدأت الجهود فى هذا السبيل عام ١٩٦٤ لكن أول مصنع لم يبدأ فى الانتاج إلا فى عام ٥٠ / ١٩٥١ وكان أول مصنع تعاونى ناجح لا بالنسبة لولاية مهاراشترا فحسب بل بالنسبة للهند كلها .

ومع نجاح أول مصنع وبتشجيع من الحكومة توسع القطـاع التعاونى فى صناعة السكر بسرعة فائقة حتى صار عدد مصانع السكر التعاونية فى الهند ٨٤ مصنعا تنتج ٥ر١ مليون طن سكر أى نحو ٤٠٪ من مجموع الانتاج القومى ؛ وسيزداد نصيب الانتاج التعاونى من السكر فى السنوات القادمة اذ تحت الانشاء الآن عدد كبير من المصانع ؛ ويوجد فى ولاية مهاراشترا وحـدها ٤٠ مصنعا تعاونيـا للسكر تنتج ٧٨٨ر٠٠٠ طن أى ٣٠٪ تقريبا من مجموع الانتاج القومى •

ويساهم فى كل مصنع سكر تعاونى بولاية مهاراشترا نحو ٢٠٠٠ مزارع قصب متفرقين فى عدد من القرى يتراوح بين ٥٠ و ١٠٠ قرية فى المنطقة المحيطة به ، والغالبية العظمى من المساهمين فلاحون صغار يزرع كل منهم مساحة تقل عن ٣ هكتارات ؛ ويعمل فى كل مصنع نحـو ٩٠٠ عامل عملا مباشرا ويوفر المصنع عمالة غير مباشرة موسمية لنحو ٣٠٠٠ عامل آخرين ؛ ويشتغل المصنع نحو ٢٠٠ يوم سنويا ويعصر حوالى ٢٠٠ر٠٠٠ طن قصب سكر سنويا ؛ وينتج منها أكثر من ٢٠ر٠٠٠ طن سكر ؛ ونجحت هذه المصانع نجاحا باهرا من الوجهة الاقتصادية واستطاع أغلبها تسديد قروض رأس المال التى اقترضها للمبانى والآلات مع الحصول على أصـول مستمرة كبيرة القيمة ودفع أثمان متزايدة لأعضائها من الزراع مقابل انتاجهم من القصب ، ومساعدة المصـانع أعضائها بطريق مباشر وغير مباشر فى تحسين نوعية القصب وزيادة المحصول بتنفيذها لبرامج ارشادية وأسهمت فى بناء مقومات تعليمية وطبية ومواصلات لصالح الشعب كله ؛ أى أن فائدة المصانع لم تقتصر على تحديث الزراعة ، واستقرار أحوال زراع القصب اقتصاديا بل أسهمت كثيرا فى تحول وتشكيل أسلوب الحياة الاقتصادية والاجتماعيـة فى المناطق المحيطة بها ، كما تؤدى دورا هاما فى الشئون السياسية المحلية •

وتتركز السلطة بالمصانع فى مجالس الادارة التى تتخذ كافـة القرارات العامة وينتخب أعضاء مجلس الادارة بمعرفة المساهمين الذين

يتمتعون بأصوات متساوية بصرف النظر عن الأسهم التى فى حوزتهم ، ونظرا لأن عضوية مجلس الادارة تضفى على شاغلها سلطانا ووجاهه بقدر كبير فالمنافسة شديدة بين القادة عليها ، وتنظم المنافسة علـى السيطرة على المصانع من خلال « فئـات ، » وتقـدم كل فئـة قائمة بمرشحها وتتصل بالناخبين ليؤيدوا القائمة ككل ، وتتصرف الفئات فى هذا الشأن تصرف الأحزاب السياسية برغم أن زعماء الفئات قد ينتمون الى حزب سياسى واحد ، ويقيم قادة مصانع السكر التعاونية علاقات وثيقة مع التعاونيات الأخرى فى المنطقة مثل تعاونيات الائتمان والتسويق والتعاونيات المصرفية فى القرى وبالهيئات الحكومية المحلية وبحزب المؤتمر وبحكومة الولاية ، وروابط القادة بهذه المنشآت من نوعين ، الأول أن كثيرا من القادة التعاونيين يشغلون مناصب ذات سلطة فى منشآت أخرى الى جانب المنشآت التى هم فيها فنجد مثلا أن رئيس مجلس ادارة مصنع كيسان Kisan ـ وهو المصنع الذى أجريت عليه دراسة مستفيضة ـ يشغل فى نفس الوقت منصب رئيس لجنـة حزب المؤتمر بالمنطقة كما أنه عضو بالمجلس التشريعى للولاية وكان حتى كتابة هذه السطور رئيسا للمجلس المحلى Filla Parishad الذى ظل فى رئاسته حوالى ١٠ سنوات ، والأمثلة كثيرة على تشابك مناصب النفوذ والسلطان ، وشق بعض القادة التعاونيين طريقهم الى مناصب الوزارة على مستوى الولاية أو المستوى القومى ، ويزيد من قوة سلطانهم فى مختلف دوائر النفـوذ إنتمائهم لطائفـة ماراتاس Marathas الريفية المسيطرة ، والثانى أنه بسبب تشابك مناصب النفوذ فأن الأنتخابات فى مصانع السـكر تتأثر فى معظم الأحيـان بالقوة النسبية التى تتمتع بها الطوائف فى البنك التعاونى المركزى بالمنطقة والتعاونيات الأخرى وهيئات الحكم المحـلى وحزب المؤتمر ودوائر مجلس وزراء الولاية ، أى أن السيطرة على هذه الأجهزة تساعد على الوصول للسيطرة على المصنع ، والسيطرة على المصنع تساعد بدرها على كسب السيطرة فى الأجهزة الأخرى •

وتعمل العلاقة الوثيقة القائمة بين تعاونيات السكر وحزب المؤتمر والحكومة على الدعم المتبادل لهذه الأجهزة ، فتملك التعاونيات موارد كبيرة بشرية ومادية تعين حزب المؤتمر أثناء الحملات الانتخابية ؛ كما تهيء التعاونيات للحكومة قنوات تنساب من خلالها جهودها فى تعبئة المدخرات وتحصيل الضرائب وتنفذ الحكومة من خلال هذه التعاونيات برامج التنمية فى المناطق الريفية ، ومن ناحية أخرى تتلقى هذه التعاونيات من الحكومة تسهيلات ومزايا كثيرة بسبب ارتباطها الوثيق بالحزب الحاكم والحكومة •

ثالثا ــ مشكلات التعاونيات : The problems of Co-operatives

من المفيد مناقشة المشكلات المذكورة فى مطلع هــذا البحث فيما يتعلق بتعاونيات السكر ونتناول فى البداية مشكله السلبية وما يتبعها من غياب الديمقراطية وظاهرة التسلط ، والملاحظ أن أعضاء تعاونيــات السكر فى مهاراشترا ليسوا سلبيين إطلاقا تجاه الجمعيات بل يبــدون اهتماما نشطا وفعالا فى شئون هذه التعاونيات والدليل على ذلــك أن أكثر من ٥٠ ٪ من الأعضاء يحضرون الجمعيات العمومية ويمارس أكثر من ٩٥ ٪ منهم حقهم فى التصويت فى الانتخابات الدورية لأعضاء مجالس الادارة ، وهذه درجة من المشاركة نادرة الحدوث حتى فى البلاد المتقدمة ويرجع هذا الاهتمام الى سبب رئيسى هو أن مصانع السكر عامل هام جدا فى حياة زراعى قصب السكر ، ويتوقف رخاؤهم الاقتصــ دى بل حياتهم الاقتصادية على نجاح أو فشل تعاونيات السكر •

وتدار تعاونيات السكر على أسس ديمقراطية لا بأس بها وادارتها ليست متسلطة بالتأكيد ، واذا كان مقياس الديمقراطية انفتاح العضوية وتساوى الأصوات والتنافس على السلطة فلا شك أن تعاونيات السكر يمكنها اجتياز هذا الاختبار بسهولة ويمنع أعضــــاء مجالس الادارة والمديرين من الانزلاق الى التسلط اهتمام الأعضاء بشئون الجمعيات اهتماما شديدا والتنافس القوى بين القادة ، وهكذا يجد رئيس مجلس

الادارة وأعضاؤه حين يحاولون ادارة الجمعيات بالتسلط عليها أنهم يعادون شعور مصالح الأعضاء مما يتعذر معه اعادة انتخابهم ، وأود أن أضيف الى ذلك أن الديمقراطية لا تزدهر وتنمو فى التعاونيات الا اذا كان الوسط العام فى المجتمع الكبير ديموقراطيا ، فاذا كانت الأجهزة والمؤسسات فى المجتمع الكبير متسلطة فمن الصعب الاحتفاظ بالروح الديمقراطية داخل التعاونيات وحدها ، ويساعد على دعم الديمقراطية فى التعاونيات سيادة الديمقراطية فى ادارات التعاونيات الأخرى وهيئات الحكم المحلى ، وقيام نظام تنافسى بين الأحزاب والهيئات الديمقراطية مثل مجالس الولايات والبرلمان ، ولذا فمن النادر أن نجد تعاونيات تدار ديمقراطيا فى ظل نظام استبدادى متسلط .

وتؤكد الكتابات التعاونية بشكل عام على ضرورة ابتعاد التعاونيات عن السياسة وتعتبر الحياد السياسى أحد مبادىء التعاون ، ولذا فان انقسام القادة التعاونيين الى فئات متنافسة يعتبر عامة ضارا بقضية التعاون ومصالحه ، لكن اذا كانت التعاونيات متصلة بالمصالح الحيوية لعدد كبير من الناس واذا كانت تمتلك موارد واسعة فمن غير العملى والواقعى أن تنفصل عن الشئون السياسية وتنعزل عن السياسة وساحتها ، فلا ضرر من أن يتنافس القادة على السلطة عن طريق تنظيم أنفسهم فئات . ويمكن القول هنا بأنه اذا كان نظام الأحزاب المتنافسة يقود الى الديمقراطية السياسية فان نظام الفئات المتنافسة يقود بالمثل الى أن تعود الروح الديمقراطية فى التعاونيات ، والا فكيف وبأية طريقة أخرى يخوض القادة الانتخابات ويمارس الأعضاء التصويت ؟ ومن ناحية أخرى لابد من قيام التنافس بين القادة بدرجة ما حتى يمكن صيانة مصالح الأعضاء بل والتعاونيات نفسها ، وإلا تسود الدكتاتورية التعاونيات ويخضع الأعضاء لاستبداد القادة ولا يمكنهم استبدالهم . وقد رأينا من قبل أن نظام الفئات فى تعاونيات السكر بمهاراشترا يؤدى نفس الدور الذى يؤديه نظام التنافس الحزبى .

وتصبح الدراسات العديدة عن التعاونيات بالحديث عن الفساد ، وكثيرا ما اختلس القادة المنتخبون أموال التعاونيات لأنفسهم ، وأحيانا يفعل ذلك المديرون والموظفون أيضا ، ويدفع الأعضاء الرشاوى للقادة أو للموظفين لانهاء أعمالهم ، وكل تلك الحالات تجعل مسألة الفساد هامة جدا ، فما هو الفساد ؟ تختلف فكرة الفساد من جمعية لأخرى ومن فترة لأخرى فى نفس الجمعية إذ لكل جمعية حدود قانونية وأدبية مختلفة من خلالها يستطيع الأفراد اجتناء المغانم على حساب المجموع وهم يؤدون أعمالهم فى خدمة المجموع ، والحق أن تعاونيات السكر فى مهاراشترا ظلت بعيدة عن جرائم الاختلاس فلم تعرف عنها أية فضائح مالية تورط فيها أحد من القادة أو الموظفين برغم أنهم يتعاملون فى مبالغ كبيرة من المال تتجاوز ١٠٠ مليون روبية كرأس مال عامل وما يماثل ذلك الرقم من الأعمال السنوية .

ويرجع خلو تعاونيات السكر من حالات الاختلاس الخطيرة الى سببين : الأول أنها تخضع جميعها لنظام « المراجعة المحاسبية المستمرة » فيقوم فريق من المحاسبين الحكوميين المقيمين فى المصانع بصفة دائمة تقريبا على أساس التفرغ بمراجعة العمليات واكتشاف أية مخالفة فى المعاملات المالية فورا ، والسبب الثانى أهم من الأول وهو يقظة القادة المتنافسين ومراقبة بعضهم لبعض ، اذ يعلم القادة الفئة التى تتولى الادارة فى الجمعية انهم تحت رقابة دقيقة من منافسيهم ، ومن ناحية أخرى يصعب جدا بل يستحيل إخفاء تصرفات الادارة خاصة فى الأوساط الريفية فى مهاراشترا لأن مكاتب تعاونيات السكر هناك ممتلئة بالموظفين الذين يرتبطون برابطة القرابة مع القادة سواء الموجودين حاليا أو المنافسين المتربصين ، فاذا اقترف أحد من القادة الموجودين فى مناصب الجمعية أية أعمال فساد فان ذلك ينتقل فورا الى منافسيهم الذين يسعدهم جدا استغلال ما يعرفونه فى الحملات الانتخابية التالية ، مما يهدد مقترفى الفساد بالهزيمة فى تلك الانتخابات . ويصبح لا أمل لهم فى الاحتفاظ بمناصبهم فترة أخرى

وهو أمر لا يحتملونه مطلقا لأن القادة يعلقون أهمية كبرى على وجودهم فى تلك المناصب التى تضفى عليهم وزنا سياسيا يقدرونه كأعظم ما يقدرون المكاسب الاقتصادية أو أية منافع مالية قد تأتيهم عن طريق غير شرعى.

وهذا لا يعنى أن القادة لا يحصلون على مكاسب مادية من مناصبهم فى التعاونيات بل ينالون منافع مادية ، وان كانت هامشية مثل استخدام سيارات المصانع والرحلات الى جهات نائية على حساب المصانع ، ولهم الأولوية فى الحصول على الخدمات التى تقدمها الجمعيات لأعضائها مثل استخدام الجرارات والبلدوزرات وغيرها من الآلات بالاستثناء من الدور ، كما لهم استخدام ورش المصانع وجراجاتها ، ويستفيدون أيضا من مقومات المصانع فى حملاتهم الانتخابية لكراسى الهيئات المحلية ، والمجالس الاقليمية أو البرلمان ، وكان أعضاء الجمعيات ينتقدون مثل هذه المزايا فى البداية ، لكنهم يبدو أن تلك التصرفات لم تصبح منتقدة الآن بل يقبلها الأعضاء كنوع من المكافأة للقادة على أعمالهم ومسئولياتهم ومن ثمة أصبح معترفا بها لكافة الفئات القيادية .

ويوجه النقد للتعاونيات لمحاباتها الكبار والأغنياء دون الصغار والفقراء أى أنها تزيد من التفاوت بين الطبقات بدلا من تقريب الفروق بينها ، وأرى شخصيا أن من غير الواقعى أن ننتظر من التعاونيات إحداث تغييرات أساسية وجذرية فى توزيع الدخول والثروات ، لأن لها أهدافا محددة ومحدودة تتلخص فى مساعدة أعضائها فى ممارستهم لأنشطة اقتصادية معينة وحماية مصالحهم ضد استغلال الآخرين ، وتهدف تعاونيات السكر الى مساعدة زراع القصب فى تحسين غلة الأرض والحصول على أسعار مناسبة باستبعاد الاستغلال والوسطاء ، وقد حققت أهدافها فيما يلوح ، وطبيعى أن ينال كبار زراع القصب قدرا من المنافع خلال الجمعيات أكبر من غيرهم لأنهم يزرعون مساحات متسعة وبالتالى يوردون للمصانع كميات كبيرة من القصب ، لكن هل صغار الزراع ممنوعون من الانضمام للتعاونيات : وهل يعاملون معاملة

غير عادلة فلا ينالون حقوقهم كأعضاء ؟ واضح أن الأمر ليس كذلك ، فلا هم مستبعدون من العضوية ولا هم ممنوعون من حقوقهم ، ويقول الواقع ان أغلبية الأعضاء (٧٠٪ أو أكثر) من صغار الزراع الـــذين يزرعون أقل من هكتار واحد ، وهم يحصلون على نفس الأسعار السارية على الكبار وينالون التسهيلات والمنافع المتاحة لجميع الأعضاء على قدم المساواة . وهم يمارســـــون حقوقا متساوية وأصـــــواتا متساوية فى الانتخابات واذا كانت المناصب القيـــادية مثل عضوية مجلس الادارة ورئاسته تظل من نصيب الكبار فما ذلـــك الا لأن الصـــغار لا يملكون الوقت ولا الموارد التى تمكنهم من المنافسة عليها .

وتؤدى العـــلاقات بين تعاونيات الســـكر من ناحية وبين حكومة الولاية والحكومة المركزية من ناحية أخرى دورا هاما جدا فى تطـــور المصانع وعملها وانتظام هذا العمل . ولا تستطيع تعاونيات الســـكر فى مهاراشترا أن تنجح وتزدهر الا بمساعدة المساندة الفعالة التى تقدمها حكومة الولاية ، وتشارك ادارة التعاون والعمل والصناعات والـــرى فى الأعمال اليومية للمصانع ، وتشترك ادارة التعاون على وجه الخصوص اشتراكا صميما فى الاعمال ، لكن بالرغم من هـــذه العلاقات الوثيقة لم تستطع البيروقراطية الحكومية السيطرة على التعـــاونيات أو التدخل فيها وإملاء القرارات عليها ، فما السبب ؟ :

بظهور التعاونيات الكبيرة مثل مصانع السكر والبنوك تغيرت طبيعة العلاقات بين القادة المحليين وموظفى الحكومة ، ففى الماضى كان تصرف موظفى الحكومة ازاء القادة تصرف المتفضل عليهم بالاستماع لطلباتهم ، أما الآن فالعلاقة بين أكفاء متساويين بل ان قادة التعاونيات يبـــدون أحيانا وكأنهم الأعلون ، ويرجع هذا التغير لعـــــدة أسباب ، منها أن حكومة الولاية اتبعت فى وعى سياسة عدم التدخل فى شئون التعاونيات الداخلية ما دام العمل يسير فيها سيرا حسنا دون الخروج على القواعد والقوانين واللوائح ، ولا يحضر ممثلو الحكومة جلسات مجلس الادارة

إلا نادرا ولا يتـــدخلون فى عملية صنع القرار حتى عنـــــد حضورهم الجلسات ، ولديهم تعليمات أن يبتعدوا ويراقبوا • ومن ناحية أخـــرى فان قادة التعاونيات لهم علاقات وثيقة مع أعضاء المجالس التشريعية والوزراء لأنهم ينتمون الى نفس الحزب السياسى ، بل ان بعض القادة أنفسهم أعضاء فى المجالس التشريعية ، وكان سبعة من رؤساء مجالس ادارة تعاونيات السكر فى مهاراشترا أعضاء فى المجلس التشريعى للولاية وكان خمسة آخرون من أعضاء البرلمان ، وكثيرون من بين اعضاء مجالس الادارة يشغلون فى نفس الوقت مناصب ذات مســــئولية فى المجالس المحلية والمجالس التشريعية فى مناطقهم ويعـــرف الموظفون الحكوميون ذلك تماما ويعلم الواحد منهم أنه لا يستطيع الالتفاف حول أحد القادة أو تجاهله لأن هذا الأخير يمكنه الاتصـــال بالوزير المختص رأســـا . ولو تكررت الشكاوى من جانب القادة التعاونين الأقوياء فى الموظفين الى الوزراء فقد تضر مستقبلهم ضررا بليغا ، وكذلك لابد لموظفى الحكومة من الحصول على مساعدة قادة التعاونيات كى يستطيع اداء عمله كما يجب . فمثلا واجبات موظفى الحكومة تنظيم أعمال الاغاثة فى أوقات الجفاف وعليهم أن يجمعوا الأموال لصندوق الـــدفاع الوطنى وعليهم بلوغ أهداف معينة فى تجميع المدخرات الصغيرة فى موعد معين ، ولابد لهم فى هذه الأمور وفى أمثالها من الاستعانة بقادة التعاونيات الــذين يسيطرون على الموارد التعاونية الكبيرة ويحظون بنفوذ واسع لـــدى الســـكان المحـــليين . فليس من المستغرب اذن ألا تكون البيروقراطية الحكومية فى موضع السيطرة على شئون التعاونيات فى تلك المناطق ، وحدث تغير مماثل فى العلاقات بين كبار الفنيين والاداريين بالتعاونيات وبين أعضاء مجالس اداراتها فقد حصل الأخيرون مع الزمن على ســـلطة كبيرة فى تصريف الشئون اليومية ، فحين بدأت التعاونيات كان لمديرى المصانع والمحاسبين والمهندسين والكيماويين كلمة مسموعة فى شــــئون المبيعات والمشتريات وتعيين الموظفين وترقياتهم ومنح بعض الامتيازات للمساهمين والعاملين ، لكن أصبح التصرف فى هـــذه الشئون الآن لرئيس مجلس الادارة ونائبه وأعضاء مجلس الادارة الآخرين ، وكان لـــكبار

الموظفين فيما سبق سلطة استخدام سيارات المصانع لكنهم الآن لا يستخدمونها الا فى الأغراض الشخصية بينما يستطيع أعضاء مجلس الادارة استخدام هذه السيارات بحرية كلما أرادوا وهو ما لم يكن قبلا ، ورغم تفاهة هذا التغيير فى حد ذاته الا أنه رمز للتغيير الشامل فى مواقف القادة المنتخبين والعاملين فى المصانع كل إزاء الآخر ، ويعلم الجميع الآن من هو الذى يأمر ويقود •

وأسهمت طائفة من العوامل فى تقوية موقف أعضاء مجلس الادارة بازاء كبار الموظفين ، أولها سياسة حكومة الولاية فى منح مجالس الادارة حريات أوسع مدى وتجنبها التدخل فى عملية إصدار القرار ، وبالتالى ظهور قيادة جديدة فى ميدان التعاون خلال عقدى السنوات الماضيين ، وتتميز القيادات الجديدة بعلاقاتها الوثيقة بحزب المؤتمر والقيادات الحكومية . وعزز ذلك مكانة القادة التعاونيين وزادهم ثقة فى أنفسهم ودعاهم للاستقلال بقراراتهم والجرأة فى إصدارها . والثالث أن القادة التعاونيين لم تكن لهم فى البداية علم ولا خبرة فى أعمال مصانع السكر ، لكنهم ازدادوا مهارة وأصبح بعضهم خبراء فعلا فى مشاكل صناعة السكر ، واستقلوا باصدار القرار حتى أنهم يرفضون الآن نصائح موظفيهم أحيانا كثيرة ، ونتيجة لكل ذلك يتمتع القادة بسلطات كبيرة فى ادارة المصانع •

رابعا — خاتمة : CONCLUSION

يبدو من استعراضنا السابق ، أن تعاونيات السكر فى مهاراشترا لا تتأثر كثيرا فى أعمالها بالمشكلات التى يقال أنها تؤثر على معظم التعاونيات فى الجهات الأخرى • فلماذا ؟ : لقد رأينا أن التعاونيات حين تؤدى لأعضائها وظائف اقتصادية حيوية ، وحين تقوم استجابة لحاجات حقيقية يحس بها الناس وبالتالى بناء على مبادرة حرة من هؤلاء الناس أنفسهم فأغلب الظن أنها لن تتعرض للمشكلات ولن تعانى من السلبية وفقد اهتمام الأعضاء بها وعزوفهم عن المشاركة فى

أنشطتها ، وتؤدى هـذه المشاركة النشطة الى ايقاف ميـول القـادة والمديرين للتسلط على التعاونيات والاستبداد بشئونها •

واذا كان للتعاونيات وظيفة حيوية فى حياة عدد كبير من الناس واذا تملكت موارد كبيرة فلابد أن يداخلها قدر كبير من التسييس ، ومن جهة أخرى يعتبر قيام المنافسة الصحيحة بين القـادة على السلطة فى الجمعية التعاونية دليلا ظاهرا على أهميتها وحيويتها ، وليست السياسة أو الانقسام الى طوائف أمرا سيئا فى ذاته ، بل وسـيلة — فى حدود معينة — للوصول لادارة الجمعيات ادارة ديموقراطية ، يشترك فيها كل التعاونيين كما أن التنافس بين القادة أحسن ضمان ضد الفساد ، وبينما لا يمكن للتعاونيات أن تقضى على عدم المساواة قضاء فعالا فان التنافس بين القادة يحمى مصالح صغار الأعضاء خاصة واذا لاحظنا أن الأعضاء الصغار أكثر عددا ولهم حقوق متساوية مع الكبار مما يجعل أصواتهم حاسمة فى الانتخابات ، ويضاف الى ذلك أن القيـادة القوية سياسيا تعتبر ضمانا ضد تدخل البيروقراطية الحكومية وتصرفاتها غير المرغوبة وضد سيطرة التكنوقراط ويتوقف الأمر كثيرا على قدرة القيادة ومكانتها • ويلاحظ أنه لابد من أن تظهر القيادات من داخل التعاونيات بينما يمكن استيراد التكنولوجيا الحديثة أو الأشكال التنظيمية الجديدة ، وتؤدى العلاقات بين القادة التعاونيين من ناحية والقـادة الحكوميين من ناحية أخرى دورا هاما وكذلك سياسة الحكومة تجاه التعاونيات ، واذا كان اهتمام التعاونيين والحكوميين واحدا والمصالح مشتركة فان ذلك التماثل يقوى الطـرفان ويؤدى الى تقليل التـدخل الحكومى فى شـئون التعاونيات •

وأخيرا ، فقد ظل التعاونيون ودارسوا الجمعيات التعاونية وقتـا طويلا متفقين على قبول تعميمات معينة دون تعمق فى بحثها ويصـدرون بموجبها أحكاما على التعاونيات بغير دراسات تجريبية معيارية ، وقد أصبح ضروريا وعاجلا القيام بدراسات سوسيولوجية أكثـر تنظيما وتعمقا عن التعاونيات حتى يمكن فهم مشكلاتها على النحو السليم »•

الفصل السابع

ادارة النشاط التعاونى فى النرويج

أولا : حركة الاسكان التعاونى فى النرويج

ثانيا : منظمة صيادى الأسماك النرويجية

واسهامها فى الحركة التعاونية

حركة الاسكان التعاونى فى النرويج

نبـــذة تاريخيـــة :

نشأت أول منظمة اسكانية اجتماعية فى النرويج عـــام ١٨٥١ ، وكانت جمعية اسكان عمال كوستيانيا التى اتخذت شكلا خيريا ، وأقامت خلال ١٠ سنوات ١٦٦ مسكنا مؤلفا فى الغالب من حجرة ومطبخ •

وكان نمو الحركة العمالية فائق الأهمية بالنسبة لتطور الأسكان غير الهادف للربح وعنيت جمعية اسكان عمال كرستيانيا منذ ١٨٦٦ بانشاء جمعية عمال يمكنهم بناء مساكنهم الخاصة لكن هذه الفكرة لم تتحقق ، ثم أنشئت عام ١٨٧٣ جمعية البناء لعمال حوض السفن فى تايلاند وقامت ببناء ٤ عمارات مكونة من ٨٣ مسكنا لكن هذه الجهود وغيرها من الجهود المتناثرة لم يكن لها أثر كبير •

ثم برزت مسألة الاسكان كقضية سياسية هامة على النطاق المحلى فى أوسلو وكان أسمها (كرستيانا سابقا) وكان بناء المساكن الخاصة يلقى التشجيع قبل الحرب العالمية الأولى لكن ذلك لم يأت بنتائج كبيرة فاتجه التفكير الى التشييد تحت رعاية البلديات وبمساندة من تعاونيات البناء ، وقامت فى أوسلو عام ١٩٥٩ جمعية أوسلو للاسكان والادخار وهدفها تشجيع بناء المساكن على غرار تجربة السويد فى هذا الصدد •

وشيدت جمعية أوسلو للاسكان والادخار بعض المساكن قبـــل الحرب العالمية الثانية لكن لم تبدأ التنمية جديا الا بعـــد الحرب ، واستطاعت الجمعيـــة أن تنمى عضـــويتها حتى بلغ عدد الأعضـــاء ١٤٢٫٣٥٢ عضوا فى أول يناير ١٩٨٢ ،و بلغ عدد المساكن التى تديرها فى هذا التاريخ ٥٨٫٨٦٢ مسكنا ، ويتضح من ذلك أن الجمعية تمثل مكانة بارزة فى مدينة سكانها ٤٥٠٫٠٠٠ نسمة ولعلها أكبر منظمة اسكان اجتماعى فى الأقطار السكندنافية •

وطرأ على الموقف السياسى النرويجى تغيرات كثيرة بعد الحرب العالمية الثانية ودخلت الحكومة بقوة كبيرة وارتباطات كثيرة فى مختلف الميادين ، وكان انشاء بنك الاسكان ومديرية الاسكان اشارة الى سياسة اسكانية جديدة ، ومن العوامل الهامة لهذا التطور الجديد إنشاء جمعيات الاسكان والبناء التعاونية لتتولى جانبا كبيرا من بناء المساكن تحت الادارة المشتركة ، وتألفت هذه الجمعيات فى شكل مشروعات تعاونية على نمط « جمعيات الآباء » السويدية وغيرها من المشروعات ، وتشكل عام ١٩٤٦ الاتحاد النرويجى لجمعيات الاسكان والبناء التعاونية لغرض تنمية التشييد التعاونى وتبادل الآراء والخبرات والقيام بأنشطة الاعلام والمعلومات ، وأكتسبت حركة الاسكان التعاونية قوة كبيرة منذ ١٩٤٦ كما تبين الاحصائيات المبينة فيما بعد .

حقائق احصائية حول الاتحاد النرويجى لجمعيات الاسكان والبناء التعاونية :

فى نهاية عام ١٩٥٤ بلغ عدد جمعيات الاسكان والبناء المنضمة الى عضوية الاتحاد المذكور ٧٧ جمعية تعاونية تدير ٥٣٠ جمعية فرعية مكونة من أعضاء خصصتلهم المساكن فعلا ، وبلغ الايجار المتحصل حوالى ٣٠ مليون كراون نرويجى عن السنة المذكورة .

وارتفع عدد تعاونيات البناء والاسكان الأعضاء فى الاتحاد الى ١٠٢ تعاونية فى نهاية عام ١٩٨١ تدير ٣٣٥٤ جمعية اسكان فرعية وبلغ الايجار المتحصل ٢٠٠٠ مليون كراون نرويجى فى تلك السنة ، ويدل هذا الارتفاع الملحوظ جدا فى مبالغ الايجار المتحصلة على الزيادة الضخمة فى عدد الجمعيات الاسكانية من ناحية وعلى الزيادة العامة فى تكلفة المبانى أثناء تلك الفترة .

وزاد عدد أعضاء تعاونيات الاسكان والبناء المنضمة الى الاتحاد فوصل الى ٦٥٧٫٠٠٠ عضو بنهاية عام ١٩٨١ وبلغ عدد المساكن التى

تمت حتى ذلك التاريخ ٢٠٠ر٠٩١ مسكنا ويعنى ذلك أنه تبقى نحـــو ٤٥٧ر٠٠٠ عضو ينشدون مساكن لكن هذا الرقم فى الحقيقة مرتفع ارتفاعا غير واقعى ، فهناك ما يسمى « أرقاما على الورق » وتشمل هذه الأرقام الأشخاص الذين كانوا يأملون فى الحصول على مساكن من خلال الحركة التعاونية ثم وجدوا بغيتهم فى مكان آخر أو من طريق آخر ، وانضم كثير من الشباب الى تعاونيات الاسكان فى سن مبكرة حيث ما زالت توجد قوائم انتظـــار بها أعـــداد كبيرة لدى تعاونيـــات الاسكان والبناء ، وتزداد عضوية تعاونيات الاسكان والبناء بمقدار يتراوح بين ٣٠ر٠٠٠ و ٤٠ر٠٠٠ عضو سنويا بينما المساكن التى تجهز سنويا يتراوح عددها بين ٦٠٠٠ و ٨٠٠٠ مسكن أى بواقع ٢٠٪ من جملة الاحتياجات تقريبا ، ويعود بعض السبب فى ارتفاع عدد الأعضاء الى أن الفرد لا يتكلف كثيرا حين ينضم الى جمعية تعاونيـــة ويحتفظ بعضوية ، فالجمعية التعاونية الاسكانية فى أى مكان بالنرويج هى المنظمة الوحيدة التى يمكن للفرد ان يدرج اسمه فى قائمة انتظار لديها على أمل الحصول على مسكن عاجلا أو آجلا ، اذ أن اسكان البلديات فى النرويج ليس متطورا وناميا بما فيه الكفاية .

جـــدول رقم (١)

انتاج المساكن فى النرويج فى خلال فترات ٥ سنوات ــ اجمالى المساكن والاسكان التعاونى :

الفترة	جمعيات الاسكان والبناء المنضمة للاتحـــاد	الاســـكان التعـــاونى	الحجم الـــكلى	اتحاد تعاونيات البناء والاسكان النـــرويجى	النسبة المئوية من سوق الاســـكان الاجمالى التعاونى
٣٥/٣١	٤٨٤	٦٠٠	٧٠ر٠٠٠	٧ر	٩ر
٤٠/٣٦	٢ر٢٥٣	٢ر٨٠٠	٨٠ر٠٠٠	٢ر٨	٣ر٥
٤٥/٤١	٦٨٧	٧٠٠	١٥ر٠٠٠	٤ر٦	٤ر٧
٥٠/٤٦	٩ر٥٠٠	١١ر٤٠٠	٧٨ر٨٥٤	١٢ر٠٠٠	١٤ر٥
٥٥/٥١	٢٠ر٦١٣	٢٨ر٥٠٠	١٥٦ر٢١٩	١٣ر٢	١٨ر٢
٦٠/٥٦	٢٥ر٢٠٠	٣٤ر٨٦٧	١٣٣ر٦٢٩	١٨ر٩	٢٦ر١
٧٠/٦٦	٣٦ر٧١١	٤٢ر٢٤٣	١٦٢ر٨٨٩	٢٢ر٥	٢٥ر٩
٧٥/٧١	٤٤ر٨٣٤	٤٥ر٩٠٠	٢٠١ر٤٣٠	٢٢ر٣	٢٢ر٨
٨٠/٧٦	٣٧ر٠٦٨	٤٢ر٦٠٠	١٩٦ر١٨٣	١٨ر٩	٢١ر٧
١٩٨١	٥ر٦٧١	٦ر٥٢٠	٣٤ر٦٩٩	١٦ر٣	١٨ر٨
١٩٨١/٣١	٢١٠ر٠١٠	٢٥٤ر٥٢٠	١ر٢٦٩ر٨١٢	١٦ر٥	٢٠ر٠

يقوم الجدول جزئيا على تقديرات ٠

جـــدول رقم (٢)

انتاج المساكن السنوى ــ الأرقام الكلية للنرويج ولاتحاد تعاونيات الاسكان :

الفتــرة	الانتاج الكلى للاتحاد المتوسـط السـنوى	اجمالى انتاج المساكن المتوسـط السـنوى
٥١/٥٥	٤ر٨١٣	٣١ر٢٤٤
٥٦/٦٠	٤ر٦٤٤	٢٦ر٧٢٦
٦١/٦٥	٥ر٣٩٨	٢٨ر١٨٢
٦٦/٧٠	٧ر٣٤٢	٣٢ر٥٧٨
٧١/٧٥	٨ر٩٦٧	٤٠ر٢٧٠
٥١/٧٥	٦ر٤٠٣	٣١ر٨٠٠
١٩٧٦	٨ر٩١٧	٢١ر٢٦٦
١٩٧٧	٧ر٥٢٩	٣٧ر٥٥٠
١٩٧٨	٦ر٤٠٦	٣٨ر٣١١
١٩٧٩	٧ر٥٢٦	٣٦ر١٦٥
١٩٨٠	٦ر٤٩٢	٣٧ر٢٧٥
٧٦/٨٠	٧ر٤١٤	٣٨ر١١٣
٥١/٨٠	٦ر٥٧١	٣٢ر٨٥٢
١٩٨١	٥ر٦٧١	٣٣ر٨٩٨

ويقلُ عدد تعاونيات الاسكان والبنـاء غير المنضمة الى اتحـاد تعاونيات الاسكان والبناء النرويجى ، غير أن جمعيات الاسكان المستقلة التى لا تسعى للربح لها أهمية احصائية تزيد على التعاونيات المشـار اليها غير المنضمة للاتحاد ، ويمكن للمقاولين والمنشآت والمحليات وغيرها من المنظمات انشاء مثل هذه الجمعيات المستقلة بل يمكن لأى جماعة من

الناس أن تشكل جمعية اسكان مستقلة وقد كان حوالى ربع هذه الجمعيات مستقلة عن الاتحاد لكن هذا العدد فى تناقص مستمر فى السنوات الأخيرة ٠

ويبين جدول رقم (١) أرقام الانتاج للجمعيات المنضمة لاتحاد تعاونيات الاسكان والبناء النرويجى ، وللاسكان التعاونى والحجم الكلى للمساكن التى تبنى فى النرويج خلال فترات مدتها ٥ سنوات ، ويبين جدول رقم (٢) انتاج المساكن سنويا بالنسبة للنرويج كلها وللاتحاد ٠

ويتبين من الجدولين أن مجمل الانتاج فى النرويج زاد باستمرار حتى عام ١٩٧٣ وحدثت أكبر زيادة فى الفترة ٥٣/١٩٥٤ وهى غير ظاهرة بوضوح فيهما ، وركد النمو فى السنوات الأخيرة برغم من أن السياسة الاسكانية تستهدف النمو باستمرار ، ونتج عن ذلك أن الانسان لايكاد يصادف مسكنا خاليا بعكس ما عليه الحال فى السويد ، لكن انتاج المساكن فى النرويج لم يبلغ مستوى السويد قبل أن يحدث فيها التغيير المفاجىء ٠

وكان عدد المساكن التى بنتها تعاونيات الاسكان قبل الحرب العالمية الثانية قليلا ولم تكن الجمعيات نشيطة عندئذ فيما عدا جمعية أوسلو للبناء والاسكان فهى الوحيدة التى كانت تعمل بانتظام حينئذ ، ولا تتوافر سوى احصائيات قليلة عن التعاونيات ومشروعات الاسكان غير الهادفة للربح فى الفترة السابقة على عام ١٩٥٠ ، وزاد عدد المساكن عقب الحرب العالمية الثانية لكن حدث ركود فى السنوات القريبة الماضية ، ولا تعرف بالتأكيد كيف ستكون صورة التطور فى المستقبل ٠

المبادىء التنظيمية لتعاونيات الاسكان والبناء :

يقوم تنظيم الحركة التعاونية الاسكانية على المبادىء الديمقراطية وتعتبر الجمعية التعاونية للاسكان والبناء عاملا هاما لأنها ذلك الجزء من الحركة التى تتحمل مسئولية عمليات البناء ، ومن الأهداف الأساسية

للحركة التعاونية الاسكانية توجيه أعمالها وجهة مستقبلية أى أنها يجب أن تقوم بالأنشطة الانشائية بصفة مستمرة •

وتقوم جمعيات الاسكان والبناء التعاونية طبقا لقانونها الصادر فى ٤ فبراير ١٩٦٠ بتنظيم أنشطة البناء لجمعيات الاسكان الفرعية التى تشكل كجمعيات تابعة لجمعيات الاسكان والبناء التعاونية (أنظر قانون جمعيات الاسكان التعاونية الصادر فى نفس التاريخ) •

ويوضح برنامج أنشطة التشـــييد فى داخل تعاونيات الاســكان والبناء على أساس احتياجات أعضائها ، وتتحــدد هــذه الاحتياجات بمعرفة الأعضاء الجدد أما مباشرة أو عن طريق استمارات استقصاء ترسل الى الأعضاء الذين لم تخصص لهم مساكن بعد وللأعضاء المقيمين فى مناطق جمعيات الاسكان ، وسوف تنفق جمعيات الاسكان خـــلال السنوات القليلة القادمة ، نحو مليون كراون نرويجى على مثل هــذه التحريات بمســاعدة من صندوق الاســكان بالاضــافة الى تسجيل الاحتياجات الذى تقوم به محليا تعاونيات الاسكان والبناء •

وتعتبر الجمعية العمومية للأعضاء السلطة العليا فى تعاونيـــات الاسكان والبناء وفى جمعيات الاسكان أيضا ، وتنظر الجمعية العمومية الحسابات السنوية ، وتضع اللوائح والخطط الارشادية العامة لأنشطة التعاونيات والجمعيات ، ويستطيع كل عضو من حيث المبدأ الاشتراك فى الجمعية العمومية ، لكن ذلك غير مستطاع عمليا فى تعاونيات الاسكان والبناء الكبيرة ، ولذا ابتدع نظام ينتخب بموجبه مندوب عن عدد معين من الأعضاء ، وكلما كانت الجمعية التعاونية كبيرة كلما كان عدد الأعضاء الذين يمثلهم المندوب أكبر حجما ، ويجب أن تنتخب الجمعية العمومية بتعاونيات الاسكان والبناء لجنة من المندوبين ومراجع الحسابات يقومون بالاشراف على شئون الجمعية التعاونية المحاسبية والمالية والتأكد من أن أعمالها تسير وفقا للقانون ووفقا للوائح والقرارات التى تصدرها الجمعية العمومية ، أما فى جمعيات الاسكان فليس من المحتم أن تنتخب الجمعية

العمومية لجنة مماثلة ولذا فنادرا ما تقوم مثل هذه اللجنة وتعمل اللجنة التنفيذية فى اطار القانون واللوائح .

وعندما تدير احدى تعاونيات الاسكان والبناء جمعية اسكان يعقد بينهما اتفاق لا يقبل الانهاء بموجبه تتعهد تعاونية الاسكان والبناء أن تعمل كمدير لجمعية الاسكان وتدفع الجمعية التعاونية رسما يحسب على أساس عدد الايجارات وحجم المساكن ويشمل ايجار المسكن الفوائد وأقساط القروض وأمثالها من الأعباء والتكلفة الثابتة والصيانة الخارجية ، أما الصيانة الداخلية فهى من مسئولية العضو ، وتتحمل تعاونيات الاسكان والبناء بصفتها مديرا لجمعية الاسكان مسئولية سداد جميع الأعباء الداخلة فى الايجار . وتتحمل اللجنة التنفيذية لجمعية الاسكان كامل مسئولية الدفعات اللازمة للاغراض الأخرى .

التزامات وحقوق العضـــــو :

تخصص المساكن حسب تواريخ الانضمام للجمعية وهو ما يسمى بتاريخ أقدمية العضو ، وللجنة التنفيذية الحق فى عدم الالتزام بهـذه القاعدة اذا جدت أسباب تدعو لذلك ، لكن اللجنة لا تلجأ لهذا الاستثناء عادة فيما عدا الحالات التى يعمل العضو فيها الى درجة أقدمية بموجب خطة تتبعها عدد من التعاونيات وتعد اتفاقيات مع السلطات المحليـة تعطيها الحق فى نسبة مئوية من مساكن جمعية الاسكان .

وتحدد جمعية الاسكان مقدار الايجار الذى يقوم على التكاليف وتميل تكاليف الانشاء والفوائد على القروض الى الارتفاع فى السنوات الأخيرة ، ولذا فان ايجار المساكن الجديدة أكثر ارتفاعا من ايجـار المساكن القديمة .

ويلاحظ أن على الأعضاء أن يدفعوا تأمينا كبيرا للحصول على

مسكن ، يلجأ البعض الى الاقتراض للوفاء بهذا التأمين ، وتسدد الفوائد وأقساط هذه القروض بالاضافة الى الايجار .

وللعضو حق البقاء فى المسكن طوال الوقت الذى يرغبه بشرط الوفاء بالتزاماته ؛ وفى حالة وفاته يؤول المسكن الى أقرب قرابته بنفس الشروط ، واذا أراد العضو بيع المسكن فلا يسترد سوى التأمين مضافا اليه بعض التعويضات مقابل انخفاض قيمة النقود ومقابل التحسينات الدائمة ، ومن ناحية أخرى تجرى تخفيضات مقابل أى تدهور فى قيمة المسكن أو ما قد يلزمه من اصلاحات داخلية . ويقدر المبلغ بمعرفة لجنة تقييم بلدية ، ولجميع التعاونيات قواعد تنص على حقها فى استعادة المسكن الذى يخليه العضو ولها أن تعطيه لعضو مدرج فى قائمة الانتظار غير أن للعضو أن يتنازل عن المسكن لأقرب أقربائه أو يبادله بمسكن آخر .

ويسمح قانون تعاونيات الاسكان والبناء وقانون جمعيات الاسكان للشركات والمحليات بأن تساهم فى هذه التعاونيات والجمعيات وتستطيع هذه الشركات والمحليات أن تحصل على ١٠٪ من أسهم جمعيات الاسكان بل تستطيع بموجب موافقة خاصة من الحكومة أن تحصل على نسبة أكبر من ذلك قد تصل الى ٣٠٪ .

ويمكن أيضا عمل شروط خاصة تتعلق ببعض الأسهم فى جمعيات الاسكان لصالح الشركات والمحليات . وإنشاء حقوق تفضيلية للشركات لصالح موظفيها والمحليات لصالح موظفيها ولصالح الجماعات الأخرى ذات الاحتياجات الاجتماعية الخاصة .

أنشطة جمعيات الاسكان التعاونية :

مساهمو جمعية الاسكان هم الأعضاء الذين خصصت لهم مساكن ويقيمون فيها ، ولا تستطيع الجمعية أن تقبل أعضاء أكثر من عدد مساكنها ، وتعتبر جمعية الاسكان منظمة اقتصادية مستقلة لاتخضع

سوى لقانون جمعيات الاسكان التعاونيـــة واللوائح التى يصـــدرها المساهمون .

ويعتبر مساهمو جمعيات الاسكان مالكين للمساكن ومستأجرين لها ، وهذه الحقيقة تجعل جمعية الاسكان الشكل الوحيد من المنظمات الذى يتيح للسكان التأثير على المحيط المحلى فى النرويج .

وغالبا ما تشكل لجنة من السكان داخل جمعية الاسكان ويجوز أن تنتخب هذه اللجنة على أساس بلوك المساكن أو البيوت التى فى نفس الشارع أو على أساس أى تجمع آخر ، وهى تقوم بالاضافة الى اللجنة التنفيذية ، ويكفل نظام لجنة السكان طرح مصـــالح وآراء السكان على اللجنة التنفيذية أو على الجمعية العمومية .

ويجوز تشكيل لجان فرعية أخرى لأغراض خاصة مثـل لجان الملاعب ولجان الجراجات ولجان البيئة ولجان الأنشطة الخاصة .

ويظل المساهمون أعضاء فى تعاونيات الاسكان والبناء حتى بعد أن يصبحوا أعضاء فى جمعية الاسكان .

والحركة التعاونية الاسكانية حركة مستقلة وليس لغير أعضائها حق اتخاذ قرارات تمس أنشطتها بل يجب أن تصدر القرارات طبقا لأحكام قانون تعاونيات الاســكان والبناء وقانون جمعيات الاســكان التعاونية .

ولا يمنع ذلك الحركة التعاونية الاسكانية من التعاون مع الحكومة والمحليات ويرمى هذا التعاون غالبا الى قيام تعاونيات الاسكان والبناء بانشاء المبانى نيابة عن المحليات أو أجهزتهـــا الرسمية ؛ وتتعـــاون التعاونيات أيضا مع دوائر الصناعة والأعمال فى محاولة حل مشكلة الاسكان .

أنشطة الاتحاد النرويجى لتعاونيات الاسكان والبناء :

منذ عام ١٩٤٦ وتعاونيات الاسكان والبناء تعمل من خلال الاتحاد النرويجى لتعاونيات الاسكان والبناء ، وللاتحاد لوائحه الخاصة التى يجب أن تقبلها تعاونيات الاسكان والبناء لتصبح أعضاء فيه ؛ لكن لا سلطان للاتحاد فى التدخل فى قرارات التعاونيات المذكورة ، وتشمل أنشطة الاتحاد تقديم المنح والخدمات الاستشارية وتمثيل الحركة التعاونية الاسكانية أمام السلطات العامة والأجهزة القومية والدولية .

وتتألف الحركة التعاونية الاسكانية من منظمات اقتصادية هدفها رعاية مصالح أعضائها .

وتقوم كل فروع المنظمة على المبادىء التعاونية وهى التساوى فى المساهمة ويتوقف حق المشاركة فى اصدار القرار على المساهمة ولذا فهو مستقل عن المشاركة الاقتصادية التى يقوم بها الأعضاء كأفراد فيما يختص بالتأمين أو التى تطلب من الأعضاء مقابل الحصول على المسكن ، ويسرى المبدأ التعاونى القائل بأن لكل عضو (سهم) صوت واحد .

ولزيادة حق العضو فى المشاركة فى القرار تعمل الحركة التعاونية الاسكانية من أجل :

١ ــ المزيد من التشاور عند اصدار قرارات متعلقة بالتخطيط فى المستقبل .

٢ ــ تحسين وسائل تسجيل الخبرة والاحتياجات .

٣ ــ التحسين المستمر فى نظم الاتصالات والمعلومات الداخلية .

٤ ــ تحسين وسائل الرجوع الى الجماعات المعنية عند النظر فى رسم البرامج والمشروعات المستقبلية .

٥ ــ التحسين المستمر فى نشر المعلومات والدورات الدراسية وأنشطة الدراسة والبحث .

المعنى الاجتماعى للحركة التعاونية الاسكانية :

تمثل الحركة التعاونية الاسكانية أداة عامة لحل مشكلة الاسكان التى تواجهها الجماعات ذات الدخول المتوسطة والمنخفضة ؛ وأثمر العمل من أجل هذه الجماعات نموا وتطورا فى الفكرة التعاونية لا فى النرويج وحدها ولكن فى النواحى الأخرى من العالم ، واتخذت الحركة التعاونية الاسكانية منذ نشأتها هدفا اجتماعيا واضحا وواجهت أكبر التحديات فى المدن وفى الجهات الكثيفة حيث تفرض السلطات المحلية لأسباب متنوعة قيودا اقتصادية تجعل من العسير الاستجابة لمختلف الاحتياجات .

ويحتاج البناء فى هذه النواحى الى تخطيط مشترك وأنشطة تنموية مشتركة وتستطيع الحركة التعاونية الاسكانية إجراء التنسيق فى كل هذه المجالات .

واستطاع الناس من خلال الجهود التعاونية أن ينالوا الأمن فى المساكن التعاونية خاصة منهم الذين لا يستطيعون بناء مساكنهم بأنفسهم ، فبعد أن كانت اقامتهم فى مساكن مؤجرة غير مستقرة أصبح لهم الحق الذى لا ينكر ولا يسلب فى الحصول على مسكن تخصصه لهم جمعية اسكانية تعاونية ، مع الحق فى المشاركة فى صنع القرار فيما يتعلق بالادارة بل انهم يستطيعون التأثير فى تنمية المناطق المحيطة بمساكنهم .

فالجمعيات التعاونية الاسكانية هى البديل الاجتماعى والديموقراطى للتأجير من أصحاب العقارات ، ولا تزال الحالة فى النرويج والموقف الاسكانى بحيث نجد فى معظم أنحاء البلاد حشودا من الناس ينشدون المساكن ؛ وما يزال نحو ٤٥٧٫٠٠٠ عضو من أعضاء الحركة التعاونية الاسكانية فى انتظار تخصيص مساكن لهم ، ويزداد حجم العضوية بنحو ٣٠٫٠٠٠ الى ٤٠٫٠٠٠ عضو سنويا .

لكن الى جانب الأرقام المذكورة آنفا ما زالت هنـاك احتياجات تتطلب الاشباع خاصة من جانب الأفراد الذين لم ينضموا الى الحركة التعاونية الاسكانية • وإزاء هذا الطلب الضخم على المساكن وقع ضغط كبير على أسعارها فأصبحت أكثر ارتفاعا عما يتـوقع وعما يقضى به المنطق ، ونشأت الى جانب سوق الاسكان المفتوحة « سـوق اسكان سوداء » يستغل فيها المضاربون حاجة الناس الشديدة الى المساكن . ودلت التجارب على أن من الصعب السيطرة على أسـعار المساكن فى السوق المفتوحة عن طريق التشريع ، وتقف الحركة التعاونية الاسكانية فى هذه الظروف موقفا حاسما بصفتها المنظمة الوحيـدة التى تسيطر على أسعار المساكن من خلال دوافع الربح الاقتصادى •

وتخضع مساكن الجمعية التعاونية الاسكانية لقواعد خاصة فيما يتعلق بالتصرف فيها ، وتنص قوانين الجمعيات الاسكانية وتعاونيات الاسكان والبناء على هذه القواعد وتضمن هذه القواعد استقرار حيازة الفرد للمسكن وأقرب أقربائه •

وتنص هذه القواعد الخاصة على أنه إذا أراد عضو اخلاء مسكنه ولم يطالب به لأقرب أقربائه فان تعـاونية الاسكان والبنـاء تحـدد المشترى ، وفائدة هذا الاجراء أن المشترى يصبح فى مركز قوى ازاء البائع فلا يضطر الى دفع قيمة تزيد عن قيمة المسكن المقـرر قانونا . أى أن لهذه القواعد أثر ذو مغزى فهى تساعد على ألا تطـرح المساكن التعاونية فى « السوق السوداء » كسلعة مضاربة •

وتعتبر هذه القواعد الخاصة فى مناطق الضغط أساسا يضمن أن تكون التأمينات التى تدفع للمساكن التعاونية عادلة •

وتشيد المساكن التعاونية عادة بقروض من بنك الاسكان الذى أنشىء فى الأصل ليكون أداة هـامة للدولة فى تنشيط حركة تشـييد المساكن بغير قصد الربح • ولا يزال البنك يعمل من حيث المبدأ على هذا الأساس •

ويتأكد هذا الهدف الاجتماعى أكثـر فأكثر من خلال الحـركة التعاونية الاسكانية التى قامت بجهود تهدف الى توافر المسكن الجيد بسعر معقول ، وتكمن وراء كل مسكن تعاونى طاقة ضخمة من الجهـد التعاونى والخبرة التعاونية وأسهم كل ذلك بقدر كبير فى إتاحة الفرصة أمام أعضاء الجمعيات الاسكانية للحصول على مساكن جيـدة البنـاء بأسعار تخضع للرقابة والتحكم .

وتمد الحكومة بنك الاسكان بالموارد اللازمة لتقـديم القروض والمنح ودعم البناء ، وتعتبر هذه حلقة فى سياسة تهدف الى توافـر المسكن بتكلفة معقولة . وتعتقد الحركة التعاونية الاسكانية أنه يجب خفض تكلفة الاسكان وتعمل من أجل هذا الغرض مع الحكومة ومع المحليات ، ومن المهم الحصول على مساندة الأعضاء فى هذا الصدد ، ومن المهم أيضا بصفة خاصة انقاص الانفاق على المساكن فى السنوات الأولى من اشغالها .

المصروفات المشتركة فى جمعيات الاسكان :

فى المساكن الجديدة يذهب أكثر من ثلاثة أرباع الايجـار الى سداد قروض بنـك الاسكان ، ويذهب الباقى للصيانة وغيرها من المصروفات مثل البواب أو الملاحظ فى الجمعيـات الـكبيرة ورسـوم البلدية وغيرها ، أما مصروفات الادارة بواسطة تعاونية الاسـكان والبناء فهى أقل من ٤٪ من الايجار ، ويضطر من ينتقلون للمسـاكن الجديدة الى سداد القرض الذى حصلوا عليه كى يدفعوا التأمين وذلك الى جانب سداد الايجار أيضا ، ويمثل التأمين ذلـك الجزء من تكلفة البناء الذى لا يموله بنك الاسكان بقروضه والذى يقع على العضـو عبء تمويله بنفسه ، ويلاحظ أن بنك الاسكان يتقاضى فائدة أقل كثيرا مما تتقاضاه البنوك الأخرى عن قروضها لكن ما تزال الظروف تدعو الى تحسين شروط الاقراض من بنك الاسـكان بغية تخفيض تـكلفة

البناء الى حد معقول ، ويجب أن يقدم بنك الاسكان مستقبلا قروضا أكبر قدرا حتى يمكن تخفيض التأمين الذى يدفعه العضو •

ويوزع الايجار المتوسط فى المساكن التعاونية الجديدة كالآتى :

بنــك الاسكان	٧٧ر٣٪
الرسوم البلدية	٧ر٥٪
الصــيانة	٣ر٢٪
الادارة	٣ر٥٪
التأمين	٢ر٦٪

المصروفات الأخرى ٥ر٩٪ (الكهرباء والأجور الخ •••)

ويتضح من ذلك أن بنك الاسكان يحصل على النصيب الأكبــر من الايجار •

ارتباطات السلطات البــلدية :

تشيد معظم المساكن التعاونية فى اطار برامج التشييد للسلطات المحلية وغالبا ما تبنى بمساعدة كبيرة من هذه السلطات التى تقــدم مواقع البناء بسعر معقول جدا ، وتشمل المساعدات أيضا الاستثمارات الأساسية التى تقــدمها المحليات لتغطية احتيــاجات الاسكان لبعض قطاعات المجتمع الفقيرة •

وقامت المحليــات وما زالت تقوم بدور هام فى بنــاء المساكن ، وقد ظلت قلة المواقع التى يمكن البناء عليها عقبة كبيرة لمدة طويلة أمام بناء المساكن ، وحتى مع التحسن الكبير الذى طرأ على توافر المواقع فان الوصول اليها ما يزال يشكل عقبة خطيرة ، وعلى السلطات المحلية فى المقام الأول الحصــول على المواقع وتحمل مســئولية التخطيط والاعداد لتصبح جاهزة للبناء عليها ، فتشق الطرق وتوفر الــكهرباء

والمجارى والمرافق ، وتؤجر بعض السلطات المحلية هـذه المواقع لجمعيات الاسكان وتعاونيات الاسكان والبنـاء . أى أن التزامات السلطات البلدية ازاء جمعيات الاسكان يمكن أن تكون واسعة المدى ؛ ولكن من ناحية أخرى تسهم جمعيات الاسكان وتعاونيـات الاسكان والبناء إسهامات كبرى فى حل مشكلة الاسكان .

وتستطيع جمعيات الاسكان عن طريق حقوقها الخاصة على المواقع أن تسيطر على التطورات فى اطار مسئوليات السلطات المحلية وبرامجها الاسكانية ، ويعتبر كل ذلـك وقاية ذات قيمة للاهـداف الاجتماعية فى المواقع البلدية وفى سياسات الاسكان .

مبـدأ « البيع بسعر التكلفة » :

تهدف حركة الاسكان التعاونية من خلال تشييد المساكن وادارتها وادارة تعاونيات الاسكان والبناء الى جعل مسئوليات وحقوق الجماهير المشتركة عاملا هاما فى سياسة الاسكان . فليست هذه الحركة مجـرد تنظيم اقتصادى بل تنظيم يرعى أيضا مصالح أعضائه ؛ فهى لا تبنى المساكن لتبيعها بل تبنيها نيابة عن أعضائها ومن أجلهم ؛ ولـذا تلتزم تعاونيات الاسكان والبناء فى كافة أنشطتها مبدأ « البيع بالتكلفة » ، ويضمن هذا النظام ألا يستغل أحد حاجة الناس للمساكن ولا يفيـد منها ، وتقرر كل جمعية اسكانية موازناتها الخاصة وتحدد الايجـارات بحيث تغطى المصروفات المشتركة .

وتقـرر السلطات مدى نشاط الجمعيات الاسكانية وتعاونيـات الاسكان والبناء وتنظر القوانين القائمة الى هذه الجمعيات والتعاونيات بوصفها منظمات تجمعها علاقات وثيقة ، ويعتبر المسكن الذى تقـدمه الجمعية الاسكانية مسكنا اجتماعيا فيما يخص بأن سعره يحدد بالتكلفة الفعلية لانشائه وبأن المسكن يفى الأسرة المتوسطة العادية ؛ ولو اتبع مبدأ « السعر الحر » لهذه المساكن فى السـوق الحرة لقفز السـعر سريعا الى مستويات لا يقدر عليها سوى الطبقات القادرة فى المجتمع ؛

وتستطيع حركة الاسكان التعاونية أن تبيع مساكنها بأسعار أعلى كثيرا من أسعارها الحالية اذا أرادت أن تدخل مجال بناء المساكن لبيعها بأقصى ربح خاصة فى سوق يكثر فيه الطلب على المساكن ، لكن الحركة تهدف لأن تصبح ثقلا يوازن المضاربين فى المساكن ، وأن تقدم لأعضائها مساكن بأسعار مناسبة ، فى اطار الموقف الاقتصادى الحالى •

ويعنى مبدأ المساواة أن يكون لجميع أعضاء حركة الاسكان التعاونية نفس الحقوق فاذا أراد عضو الانتقال من مسكنه التعاونى والتنازل عن عقده مع الجمعية فمن المنطقى أن يحتل عضو آخر هذا المسكن ، ويتطابق ذلك مع الفكرة التعاونية والممارسة الديمقراطية ، وما يزال عدد كبير من أعضاء تعاونيات الاسكان والبناء لم تخصص لهم بعد مساكن تعاونية ، ولابد طبقا للممارسة الديمقراطية أن يكون للأعضاء طالبى السكن أثر حاسم فى سياسة الاسكان التعاونية لكن هذه السياسة هى فى المقام الأول مسئولية الجمعية التى حصل الأعضاء على مساكن منها •

أهداف الحركة التعاونية الاسكانية :

يبدو أنه من المبادىء المقبولة عامة أن يكثر الناس الذين لهم السيادة على مساكنهم الخاصة ، اما عن طريق الملكية المباشرة الخالصة أو عن طريق المساهمة فى جمعيات الاسكان ، وعادة ما تؤجر المساكن لبعض الطوائف المعينة مثل الطلبة والعاملين فى المستشفيات والمؤسسات الأخرى ، وفى بعض الصناعات ، ولمن يتلقون معونة اجتماعية ، لكن يجب أن يكون مقصودا من هذا الايجار المصلحة والخدمة العامة لا استغلال هذه الطوائف واجتناء الربح منهم ، بل يجب أن يكون هدف المستقبل ابعاد بيع وتأجير المساكن وادارتها عن مجال المضاربات الخاصة ، وتتبع جميع جمعيات الاسكان حتى غير التابعة منها لتعاونيات الاسكان والبناء مبدأ « البيع بالتكلفة » كأساس لحساب الايجار وتحديده ، ولم يفرض هذا المبدأ بموجب القوانين

أو القواعد التى تشرعها السلطات أو تضعها أية منظمة ، بل نشأ المبدأ وتطور كنتيجة مباشرة لشكل من أشكال الملكية التعاونية للمساهمين فيه مصلحة اقتصادية مباشرة فى ابقاء الايجارات منخفضة ما أمكن ، وتوجد حالات خفضت فيها الايجارات تخفيضا يقل عن الحدود المعقولة ، وهنا عجزت جمعيات الاسكان عن القيام بأعمال الصيانة التى يجب إجراؤها من وقت لآخر ، ويجب أن تكون القاعدة العامة هى وجوب احتفاظ الجمعيات بأموال تكفى الصيانة وغيرها من الأغراض الضرورية ، ويجب أن يوضع أيضا تعريف واضح لمبدأ « البيع بالتكلفة » ولا يحتاج ذلك الى تشريع لكن من المفيد وضع قواعد إرشادية تسير عليها جمعيات الاسكان جميعها فى هذا الصدد .

وأدت المطالبة بتحسين مستوى المساكن الى الحاجة لتحسين البيئة المحيطة بالمساكن بتوفير الملاعب والأماكن البعيدة عن حركة المرور ، وتخصيص غرف للاجتماعات والمناسبات الاجتماعية ، وزراعة مساحات بالنخيل والشجيرات والزهور ولابد من أن زيادة الرفاء الاقتصادى سوف تجعل من الممكن تمويل مثل هذه التحسينات . وبذل المزيد من الجهد خاصة فى الجمعيات القديمة ويمكن لبعض الجمعيات تمويل هذه الجهود ويجب تشجيع الجمعيات على ذلك ، غير أن بعض هذه الجهود يجب أن تشارك فيها عدة جمعيات فى بعض المناطق ، وعليها أن تطلب النصيحة الفنية من البلديات فى المشكلات الفنية التى قد تنشأ كما يمكن أن يطلب من السلطات المحلية المساعدة فى التكاليف .

لكن مبدأ « البيع بالتكلفة » الذى يتبع عند حساب الايجار قد لا يتبع بالضرورة عند بيع المساكن التعاونية ، وقد كان يتبع فعلا حتى نهاية الخمسينات فى حالة البيع ، لكنه كان يطبق على أساس « البيع بالسعر الاسمى » أى أن سعر البيع هو القيمة الاسمية بموجب المستندات ويجوز أن تخصم منه مصاريف الصيانة . وكان « البيع بالسعر الاسمى » شرطا للحصول على قروض بنك الاسكان لكنه كان

يطبق أيضا داخل حركة الاسكان التعاونى ثم رؤى العدول جزئيا عن هذه القاعدة وادخال بعض التعويضات مقابل انخفاض ســـعر النقود فيما يختص بالتأمين الذى يدفعه الأعضاء •

وترتفع الأسعار فى السوق الحرة كثيرا عن الأسعار التعــاونية بل تساويها عدة مرات ومن الأمور الهـــامة ابقاء ايجــارات المساكن القديمة عند مستوى معقول ، وينطبق ذلك بشكل خاص على المساكن ذات الغرض الاجتماعى الواضح مثل المساكن التعــاونية والمساكن المملوكة جماعيا بأى شكل من الأشكال • "

منظمة صـــيادى الأسماك النرويجية
واسهامها فى الحركة التعاونية

الجـزء الأول :

تتميز النرويج بطول شواطئها وبأن بها أكثر السكان تطرفا نحو الشمال ويقطنون هناك بصفة دائمة ، ويحمى الجزء الأكبر من الشواطىء أرخبيل يتألف من جزر صغيرة وساعد ذلـك الى جانب وجود ميـــاه عميقة على أن يتمـكن السـكان من الاقامة على الســاحل كله تقريبا ويأتى تيــار الخليج الدافىء الى ساحل النرويج الغربى ويســير نحو الشمال ناشرا شيئا من الدفء يجعل المناخ الساحلى أكثر اعتــدالا ومناسبا للحيـــاة فى البـر والبحر مما قد يوحى بـه موقع النرويج الجغرافى ، وينعم الساحل منذ أقدم العصور بهجرة الأسماك الموسمية الوافرة العدد لا سيما سمك الرنجة ، كما تهاجر الأسماك اليه أيضا بحثا عن الغذاء فأصبح الساحل وفير الصـــيد الموسمى ، ونمت أيضــا احتياطيات الأسماك المتوطنة عند الســاحل لأسباب طبيعية فوفرت للسكان المقيمين أسباب الحياة كما وفرت لهم عملا دائما وجزئيا .

وتقوم المصايد النرويجية ــ والحالة هــذه ــ على أساس موقع النرويج[1] الجغرافى وعلى هذه الظواهر الطبيعية الأخرى ، وبالتالى نشأت صناعة سمكية واسعة النطاق مع أسطول صيد لأعالى البحار ، لكن يوجد الى جانب كل ذلك صيد على نطاق صغير يتفاوت بين منطقة وأخرى ، ومرت النرويج شأنها شأن كافة البلاد الصــناعية بمرحلة انتقال فانتقل التركيز على الحرف الأولية الى التركيز على الحـرف الصناعية والخدمية ، وترك هذا الانتقال طابعه على صناعة صـــيد الأسماك أيضا ، وتوضح الارقام التالية انخفاض عدد صيادى الأسماك فى النرويج من عام ١٩٤٨ :

(١) هذا البحث مستمد من البحث الذى قدمه اندرس تانجن Anders Tangen وكان ضمن الوثائق التى قدمتها النرويج للتعـريف بالحـــركة التعاونية النرويجية .

السنة	العدد مهنة وحيدة	مهنة اساسية	مهنة ثانوية	المجموع
١٩٤٨	١٦٫٧٠٠	٥١٫٧٠٠	١٧٫١٠٠	٨٥٫٥٠٠
١٩٦٠	٢١٫٤٠٠	٢٣٫٨٠٠	١٥٫٧٠٠	٦٠٫٩٠٠
١٩٦٦	٢٣٫٥٠٠	١٣٫٢٠٠	١٥٫٦٠٠	٥٢٫٣٠٠
١٩٧١	١٤٫٧٠٠	١٠٫٠٠٠	١٠٫٣٠٠	٣٥٫٠٠٠
		النسبة المئوية		
١٩٤٨	١٩٫٦٠٠	٦٠٫٤٠٠	٢٠٫٠٠٠	١٠٠
١٩٦٠	٣٥٫٢٠٠	٣٩٫١٠٠	٢٥٫٧٠٠	١٠٠
١٩٦٦	٤٤٫٩٠٠	٢٥٫٣٠٠	٢٩٫٨٠٠	١٠٠
١٩٧١	٤٢٫٠٠٠	٢٨٫٦٠٠	٢٩٫٤٠٠	١٠٠

أسطول الصيد :

كان عدد سفن الصيد المسجلة ٢٦٫٨٢٣ سفينة فى نهاية عام ١٩٧٣ منها ٧٫٤٩٧ سـفينة ذات سطح deched و ١٩٫٣٢٦ بغير سـطح undeched وبلغت حمولة القوارب ذات السـطح ٢٩٤٫٠٠٠ طن اجمالى مسجل •

ويبد أن أسطول الصيد النرويجى مكون من عدد كبير من الوحدات لا يتناسب مع عدد صيادى الأسماك ، وتفسير ذلك أن جميع السفن المسجلة لا تستخدم كلها فى الصيد طوال العـام ، فمن بين السفن ، لا سيما المفتوحة منها التى تشكل العدد الأكبر ، وحـدات لا تستخدم لأغراض الصيد إلا فى مناسبات متفـرقة ، ويستخدم البعض الآخر لأغراض لا تتصل بعمليات الصيد الفعلية •

وتستخدم السفن التى لا سطح لها ومعظم السفن الصغيرة ذات السطح فى صيد أسماك الكود بصفة أساسية وعلى طول الساحل كما تستخدم لصيد الرنجة الصغيرة والكابوريا واللوبستر وغيرها •

واشتغل عام ١٩٧١ نحو نصف السفن التى تستخدم طول العام ويبلغ طولها بين ٤٠ر٧٩ قدما بالصيد الساحلى خاصة صيد أسماك الكود Cod والدوجفيش dogfish ذات العمود الفقرى ، وأشتغلت السفن الأخرى فى صيد الجمبرى مع غيره من الأسماك أحيانا واشتغلت بعض سفن هذه المجموعة بصيد الرنجة والبرسلنج brisling والكايلين Capelin الى جانب صيد بعض الأسماك قليلة القيمة للأغراض الصناعية وعلف الحيوان .

ومن بين ٦٠٠ سفينة تقريبا ذات الحمولة التى تجاوز ١٠٠ طن اجمالى مسجل ٣٠٥ سفينة ذات طراحات Purse-seivers مجموع سعتها التحميلية ١ر٣ مليون هكتولتر وبمعظمها طراحات لصيد الرنجة والماكريل والكابليه ،كما تصيد أسماكا أخرى أحيانا وتستخدم الجرافات أساسا لصيد الكابليه ، وتعمل ٧٢ سفينة فى المياه البعيدة.بالاضافة الى ٧٢ سفينة أخرى ذات جرافات خلفية و ٣٠ سفينة ذات جرافات جانبية تصيد الكود والهادوك Haddock والسيث Saithe وغيرها لتسلم هذه طازجة بينما تعمل ١٣ سفينة مصنع كبيرة نسبيا تصيد وتصنع صيدها (بالتقطيع الى شرائح والتجميد) أثناء وجودها فى البحر ، ومن السفن التى تصنع صيدها وهى فى البحر ٣٠ سفينة جرافة تصيد الجمبرى مجهزة بمعدات تجميد وتعمل بعيدا عن شاطىء جرينلاند الغربى وسفالبارد ، واشتغلت ٣٩ سفينة جرافة أخرى من النوع الذى تزيد حمولته عن ١٠٠ طن أجمالى مسجل بصيد الأسماك المنخفضة القيمة كما اشتغل عدد كبير من السفن الأصغر حجما فى هذا الغرض .

وتخضع جميع السفن المشار اليها عاليه فيما عدا سفن الصيد بالسنارة على الشاطىء لاجراءات التسجيل ، وكانت القيمة التقديرية الكلية فى عام ١٩٧٣ للسفن والمعدات وأماكن تخزين السفن ومنشآت

الأرصفة نحو ٢٫٨٠٠ مليون كرون نرويجى منها ١٫٧٠٠ مليون كرون نرويجى عبارة عن استثمارات رأسمالية من جانب أصحاب السفن •

كميات وغلة المصايد النرويجية وقيمتها :

رغم التوسع فى الصيد بالمياه العميقة والمياه البعيدة لاسيما أنواع الأسماك المحيطية فما زال الصيد الساحلى الطابع المميز لصناعة الصيد النرويجية ، فكان الصيد من الفترة من ١٩٦٨ الى ١٩٧٣ داخل المياه الاقليمية النرويجية وحدودها ١٢ ميلا بحريا نحو ٤٣٪ من الكمية المصادة وقيمتها تمثل ٥٢٪ من قيمة الصيد ، وتسود فى هذه المنطقة الأسماك من فصيلة الكود والكابليه ، ويعتبر الكود أهم الأسماك من حيث القيمة •

وأهم الأدوات فى صيد الرنجة بلوك القدرة Powerblock الذى يستخدم فى رفع معظم الصيد الى ظهر المركب ، ويذهب هذا الصيد أساسا الى مصانع استخراج الزيت وعمل دقيق السمك Fishmeal وتستخدم فى المصايد الأخرى الشبكة والخيط الطويل وسنارة الترول troll و « الجوكسا Juksa » وتصاد بهذه الأدوات الأسماك المخصصة للاستهلاك الآدمى ، والجوكسا ببوصة بخيط طويل مركب عليه عدة سنارات على مسافات معينة ، واحتلت النرويج عام ١٩٧٠ المرتبة الخامسة فى ترتيب الأمم المشتغلة بالصيد • وبلغت نسبة صيدها ٣٫٤٪ من مجموع صيد العالم •

أكثر من ١٧٠٠ محطة استقبال ومصانع تجهيز بها نحو ٢٠٫٠٠٠ عامل :

سبق القول بأن تكوين المصايد النرويجية متأثر بملامح النرويج الطبيعية الخاصة تأثرا شديدا ، فبينما تركز دول الصيد الأخرى على صيد عدد محدود من أنواع السمك وتجلبه الى الشاطىء فى بضعة موانى قليلة فان صناعة الصيد النرويجية تمتد لتشمل جميع أنواع الأسماك التى تعيش وتصاد فى مياه شمال الأطلسى ، وبالنرويج نحو

١٧٠٠ محطة ومصنع معظمها من المدن ومئات من قـرى الصيادين على الساحل ، وأسهم الصيادين أنفسهم لحد ما فى هذا التطور ، اذ يعزى وجود الكثير من مشروعات الاستقبال والتصنيع الى تعاونيات الصيادين التى تتولى أيضا ادارتها .

الادارة الحكومية ــ البحوث :

تعتبر المصايد على أعظم جانب من الأهمية بالنسبة لاقتصاديات البلاد ولهيكل سكانها مما دعا الى إنشاء وزارة خاصة لمصايد الأسماك عقب الحرب العالمية الثانية مباشرة ، وتتولى الشئون الادارية للصناعة مديرية مقرها فى مدينة برجن Bergen ولها عدة ادارات متنوعة تختص بالتشريع ومراقبة الجودة والبحوث الفنية الكيماوية والبنـاء والهندسة ويلحق بالمديرية معهد بحوث بحرية مشهور على جانب عظيم من التطور والتقدم ، وللمديرية اتصال مباشر بالقاعدة فى مناطق الصيد.

وينص « قانون الخدمات الاستشارية » على وجوب أن تقيم كل بلدية مجلس مصايد مكون من ٣ الى ٧ أعضاء يعينهم المجلس البلدى بناء على اقتراح اتحاد الصيادين المحلى ويجب أن يكون ثلث الأعضاء على الأقل من الصيادين ، ويقوم المجلس بالوظائف المعهود بها اليـه لكن يجوز له أن يقوم بأمور أخرى ، ويقدم المجلس رأيه ومقترحاته فى جميع المسائل المتعلقة بالمصايد فى دائرة البلدية ، ويشكل فى كل مقاطعة تشتغل بالصيد مجلس مصايد من ٥ أعضاء تعين منظمة الصيادين عضوين منهم ، ويتقاضى الرئيس الادارى مرتبه من الحكومة وتشمل الخدمات الاستشارية الى جانب الصيادين المشتغلين بقطاع التصنيع أيضا .

من الذى يسمح له بالصيد ؟

القاعدة العامة أن جميع المواطنين النرويجيين يجوز لهم الصيد فى البحر ماعدا فيما يتعلق بصيد سمك السلمون Salmon والتروت Trot البحرى ، لكن شراء قارب صيد يزيد عن ٢٥ طن يتطلب ترخيصا من مديرية المصايد ، ويشترط للاشتراك فى بعض أنواع الصيد أن يكون

القارب مرخصا لهذا النوع من الصيد بالذات ، وقد حددت الحكومة الاشتراك فى الصيد ببعض المصايد بلوائح خاصة رغبة فى حماية احتياطى الأسماك من الأسراف فى صيدها ، ولمنظمات صيادى الأسماك التى تتولى البيع سلطة تقييد أو منع الصيد لمدة معينة اذا كانت حالة السوق تتطلب ذلك •

وحق الصيد الى مدى ١٢ ميلا بحريا محفوظ للنرويجيين دون غيرهم ، ويجب على الصيادين الأجانب أن يظلوا خارج هذه المسافة (التى تقاس من خط الساحل) وتنظر الهيئات الدولية المختصة الآن مسألة قانون البحار ويتابع الصيادين النرويجيين التطورات بكل عناية واهتمام ، ويمثل المصايد النرويجية مستشارون فى المؤتمرات التى تعالج هذا الموضوع •

منظمات صيادى الأسماك :

رأى الصيادون أن من الضرورى إنشاء « جمعيات » تحمى مصالحهم المتنوعة ، ولم تشجع السلطات هذا الاتجاه فحسب بل قدمت إسهامات مبدئية للجمعيات ، وقد أدت منظمة الصيادين النرويجية دورا حيويا فى صناعة صيد الأسماك وقد رأينا من الواجب اعداد بحث منفصل عن هذا الموضوع •

المنظمات الاقتصادية لصيادى الأسماك :

ليس فى النرويج قانون للتعاون ولهذا تطور العمل التعاونى فى مجال المصايد بطرق كثيرة مختلفة ، ونشأت منظمات البيع فى إطار قانونى طبقا لقانون السمك الطازج كما نشأت أيضا التعاونيات الانتاجية ، ومشروعات صناعية « رائدة » وبنك الصيادين لكن أساس تطور التعاون وتقدمه أرسى بحماية قانونية أسبغت على بيع الأسماك ونشأ عنها استقرار فى الأسعار وفى منافذ بيع السمك ، ومن حق منظمات البيع أن تفرض رسما على جميع مبيعات الأسماك فتوفر بذلك للصيادين

الوسيلة الاقتصادية للتوسع فى الانتاج وانشاء التعاونيات والمشروعات للالتحاق بقطاع التصدير وبناء قاعدة إدارية سليمة فى اتحاد الصيادين النرويجيين .

قانون السمك الطازج :

يسميه الصيادون أحيانا « ميثاق الصيادين » ، وبموجبه اذا قررت أغلبية الصيادين إنشاء منظمة تسـويقية لبيع الأسـماك فلابد لجميع الصيادين من بيع صيدهم من خلالها ، واستطاع الصيادون فى ظل هذا القانون وحمايته أن يقيموا اثنا عشر منظمة بيع وأصبحت تباع من خلالها الآن كل الأسماك والقشريات ومنتجات الحيتان الصغيرة التى تفرغ على طول الساحل النرويجى فيما يختص بأول بيع ، ويجب أن تعتمد وزارة المصايد لائحة كل منظمة تسويقية على حدة وهى تعين مفتشين للتأكد من اتباع هذه اللائحة دائما ، وعند إنشاء جمعية تعاونية للمبيعـات يتطلب قانون السمك الطازج أن يعرض على جميع الصيادين إختيار الانضمام لعضويتها اما مباشرة أو من خلال اتحاد الصيادين أو تعاونيات المبيعات المحلية أو بصفتهم أعضاء فى طاقم المركب ، ويجب أن تتكون منظمة البيع على شكل شركة محدودة برأس مال متغير وعدد من الأعضاء غير محدود ، ويتضمن القانون عددا من التدابير التى يمكن لمنظمة البيع استخدامها للمساعدة فى استقرار أسعار السمك الطازج (فيما يتعـلق بأول بيع) فمثلا لا يسمح لأى تاجر تجزئة بالتعامل فى السمك الطازج ما لم يعتمد كمشترى من قبل منظمة التسويق المختصة ، وعلى ذلك يجب على كل مشترى للسمك الطـازج أن يستوفى شروطا معينة ، وفى حالة المنازعات يستأنف قرار منظمات التسويق أمام الوزارة .

اتحادات الصيادين للتسويق :

يتمتع اتحـاد السمك الطـازج النرويجى (نورجس رافسكلاج Norges Rafisklag باحتكار لمبيعات السمك الطازج والحيتان الصغيرة من نوردمور Nordmore الى فينمارك Finmark . كما أنه تولى

جميع أعمال تسويق أسماك الكود والكوبوريا واللوبستر من نوردمور الى نوردلاند Nordland والجمبرى من نورد مور الى فينمارك وأقرب اتحاد تسويق الى جنوب المنطقة المخصصة لاتحاد نورجس رافسكلاج هو اتحاد التسويق فى سانمور Sunmmore وروموسدال فسكسلسلاج Romsdal Fishesalslag الذى يسوق أسماك الكود والسكولفيش والهادوك والهاك والهاليبت والفلاتفيش والكابوريا واللابستر وخلافها التى تفرغ فى سانمور وروموسدال والأسماك التى صيدت من المياه البعيدة وتفرغ هناك ، وتوجد اتحادات مشابهة فى مناطق سوجن أوج فيوردان Sogn og Fiordane ، هوردالاند Hordaland ، روجالاند Rogaland والمناطق المحيطة بسكاجيراك Shagerak واسلوفبورد Aslofbord ، ويوجد اتحادان يتعاملان فى الرنجة والبرسلنج مقرهما برجن Bergen وتروندهايم Torondheim على التوالى ويتعامل الاتحاد الأخير فى الكابليه أيضا وكل أسماك الماكريل التى تفرغ شمال ستاد Stad ، أما أسماك الكريل فى المناطق الأخرى فتسوق من خلال اتحاد الكريل النرويجى (نوجرس ماكريلاج Norges Makrellag) الذى هو أيضا وكيل الاستيراد والتصدير لهذا النوع من الأسماك .

ولا أنوى أن أتناول فى هذا البحث لائحة كل منظمة بيع بل أكتفى ببيان الصلة الوثيقة بين منظمة الصيادين الطوعية — نورجس فسكرلاج — وأكبر منظمة لبيع الاسماك فى النرويج وهى نورجس رافسلاج التى باعت عام ١٩٧٤ أسماكا وقشريات وحيتان صغيرة ومنتجات ثانوية سمكية بمبلغ اجمالى قدره ٩٧٩ مليون كرون نرويجى ، ويختار مجلس ادارتها سنويا فى اجتماع الجمعية العمومية لاتحاد نورجس فسكرلاج ، ويتفاوت عدد المندوبين الذين فى اتحادات المقاطعات بحسب أهمية المصايد فى كل مقاطعة ، ولذا نشعر بأنه يحق لنا القول بأن الصيادين العاديين فى النرويج يؤدون من خلال هذه المنظمة دورا هاما فى صناعة الصيد .

تعاونيات الصيادين الانتاجية :

ساهم صدور قانون السمك الطازج وإنشاء منظمات المبيعات فى توسع تعاونيات المصايد المحلية بخطى واسعة ، وازداد الاهتمام بانشاء مثل هذه التعاونيات فى شمال البلاد بوجه خاص ، وبـرغم الصعوبات الأولية التى أدت الى اغلاق بعضها مازالت هذه التعاونيات حتى الآن عاملا هاما فى هذا الميدان ولو أن بعضها تعرض لنكسات خطيرة .

وقد يكون مما يخرج عن نطاق البحث مناقشة أسباب الصعوبات التى واجهتنا عند اقامة تعاونيات الصيادين ، لكننا نقول أن فشل بعضها كان راجعا الى تغيرات حدثت فى المصايد ذاتها وفى ظروف التسـويق وساهم فى ذلك أيضا كعامل مساعد ضعف اقتصاديات بعض الفروع ، كما يعزى بعض الفشل الى أنواع من الضعف البشرى من جانب الادارة ومن جانب الأعضاء الذين لم يقدموا لجمعياتهم دائما المساندة والولاء الواجب عليهم نحوها والذى تحتاجه الجمعيات كل الاحتياج .

وكان أحد أوجه الضعف البارزة فى تعاونيات الصيادين عنـدنا افتقادها لوجود منظمة واحدة مشتركة ، وآخر التطورات فى هـذه الجبهة قيام التعاون الاقليمى الذى أسبغ القوة على التعاونيات الصغيرة خاصة وأنقذها من الاخفاق التام فى بعض الاحوال واتضح أن الجمعيات التعاونية التى تقام فى المناطق النائية المهددة بهجرة السكان وبالتالى بنقص عددهم تستطيع أن تضمن بقاء محطات استقبال الأسماك مفتوحة برغم هذه الظروف وهو مالا يستطيعه الأفراد من القطاع الخاص ، فحدث فعلا أن أغلق مثل هؤلاء أعمالهم فى تلك المناطق وانتقلوا بعيدا وترتب على ذلك هجرة السكان من تلك الأماكن .

وعينت الحكومة مستشارين منها لمساعدة تعاونيات الصـيادين وانتقلت مهمة الاستشارة الآن الى مجلس المصايد المشكل طبقا لقانون الخدمات الاستشارية فيما عدا المقاطعات الثلاث فى أقصى الشمال التى مازال فيها المستشار التعاونى الخاص بها ويلحق بمكتبه مكتب لمراجعة

الحسابات ، وأصدرت الحكومة بالتشاور مع نورجس فسكرلاج نموذج لائحة لتعاونيات الصيادين ويجب أن تدار التعاونيات المحلية طبقا لها اذا أرادت الاستفادة من مساندة الحكومة الرسمية ومعاونتها •

وتعاونيات الصيادين الانتاجية جمعيات طوعية مفتوحة العضوية ورأس المال ، ومهمتها تجهيز الأسماك ومنتجاتها الثانوية لأعضائها ، ويتعهد الأعضاء بتسليم الجمعية كل صيدهم من المنطقة الخاضعة لها ، وقيمة سهم العضوية الآن ٢٥٠ كرون نرويجى عادة ، والى جانب هذا السهم يجب على كل مالك مركب صيد أن يقتنى عددا من الأسهم يتناسب مع عدد الحصص التى يتمتع بها المركب ، لكن لكل عضو صوت واحد فى الجمعية العمومية ويجرى التصويت شخصيا ، وعند اعداد الحسابات السنوية يجب سداد بعض النفقات والمدفوعات المنصوص على أولويتها أولا قبل أى توزيع على الصيادين ، ويجرى توزيع الفائض بحسب كمية السمك التى صادها كل صياد خلال السنة •

توريدات طعم الصيد للصيادين (فسكرنس اجنفور سيننج (Fiskernes agnforsyning تعمل فى مقاطعات سور تروندلاج Sor-trondlag ، نوردلاج Nordlag ، نورد تروندلاج Nord Trondlag ، ترومس Troms ، فينمارك Finmark ويجب أن تتم من خلالها جميع مبيعات أسماك الرنجة والماكريل الطازجة والمجمدة وغيرها التى تستعمل كطعم ، لكن يسمح ببيع الطعم الطازج مباشرة من الصيادين الى مستخدمى الطعم ، وعضوية الجمعية مفتوحة لجميع أعضاء اتحاد الصيادين فى المنطقة التى تخضع للجمعية ويديرها مجلس ادارة يعتبر أعلى السلطات فيها وينتخب سنويا أثناء الجمعية العمومية لاتحاد الصيادين المذكور •

منظمة التسويق المشترك لمجهزى الأسماك : منظمة جديدة أنشئت طبقا للقانون التى ينظم بيع الأسماك للمصنعين ، ولها وحدها حق بيع الملح وأسماك كليبفيش Klippfish وستوكفيش Stockfish وغيرها مما

ينتجها المصنعون فى المنطقة من نوردمور الى فينمارك ، ويملك اتحاد نورجس رافيسكلاج ٥٠٪ من رأس المال •

وبالاضافة الى كل هذه المنظمات يوجد مصنعان لأدوات الصيد وبنك للصيادين •

ائتمان بنك النرويج لتغطية التكاليف الجارية :

تستطيع تعاونيات صيادى الأسماك اقتراض الأموال خلال بنك النرويج من اعتمادات خاصة أفردتها الحكومة لهذا الغرض ، وبناء على القواعد القائمة تقترض مصانع التجهيز لغاية ٩٠ ٪ أو ١٠٠٪ أحيانا من قيمة السمك الطازج لتكاليف الانتاج •

الجزء الثانى :

تشكل اتحاد صيادى السمك النرويجين (نورجس فسكارلاج) عام ١٩٢٦ ويعرف فى الأصل باسم الاتحاد القومى لصيادى الأسماك Fisheries Faglige Landslag ونشأت هذه المنظمة القومية نتيجة إنتشار وتجمع اتحادات صيادى الأسماك المحلية بتشجيع من السلطات ، وقد كانت المبادأة فى الأصل من جانب فئة من الخيرين المهتمين بمصالح الصيادين ومهنة الصيد دون أن يكونوا هم أنفسهم من الصيادين ؛ ونشأت اتحادات الصيادين المحلية الأولى قبل بداية القرن الحالى وكانت اتحادات المناطق والمقاطعات موجودة فى معظم المقاطعات قبل ظهور الاتحاد القومى •

وتركت الأحوال السياسية والاقتصادية فى المناطق التى أنشئت فيها اتحادات المقاطعات طابعها على الوظائف والواجبات التى اضطلعت بها الاتحادات وطريقة تقديم مطالبها وكذلك تأثرت أيضا بمن قاموا بمبادرة انشائها •

ويلاحظ أن اتحاد صيادى شمال النرويج والمقاطعات الثلاث التى فى أقصى الشمال ، كان ذا جرأة واضحة وكفاح فى حماية مصالح

الصيادين عن اتحادات الجنوب ، واشترك فى انشاء هذا الاتحاد نفر ليست لهم علاقة مباشرة بصناعة الصيد ، لكن الصيادين كانوا هم الذين أمسكوا بزمام الاتحاد منذ البداية ، وقام الاتحاد بعمل رائد وتولى كثيرا من الأمور الهـــامة الخاصة بصيادى الشمال مثـــل مسألة بيع التجهيزات والأدوات والطعم على أساس تعاونى ، وحاول إصـــدار مجلة خاصة للأعضاء ، وفى عام ١٩١٨ قام الاتحاد بمبادرة لانشـــاء بنك يقوم على نظام بنوك الادخار ، وطالب بانشـــاء وزارة للمصايد وفرض أسعار جبرية للسمك ، واستهدف توسيع نطاق المنظمة ، والواقع أن الاتحـــاد له فضـــل الريادة فى كثير من النواحى ، غير أن ولاء الصيادين للاتحاد عندئذ لم يكن على قـــوة كافية كما لم تسمح لهم ظروفهم الاجتمـــاعية والاقتصادية بالتماسك فى وحـــدة تصمد أمام الصعوبات المتزايدة شدة ، ومع ذلك تحققت اليوم معظم الاهـــداف طويلة الأجل التى رسمها الاتحاد •

وساد شعور فى مختلف الاتحادات بالمقاطعات بالحاجة الى اتحاد قومى عام ، وبناء على مبادرة من مديرية المصايد دعى الصيادون على طول الساحل الى اجتماع عام سنة ١٩٢٦ لابداء آرائهم فى تشـــكيل اتحاد قومى عام لصيادى الأسماك ، وصدر قرار فى الاجتماع بانشـــاء « نقابة صيادى الأسماك » تتلخص أغراضها فى « تشجيع التعـــاون من أجل مصالح الصيادين الاقتصادية والاجتماعية ومن أجل تطويـــر صناعة الصيد » وانضم ١١ اتحادا من اتحادات المقاطعات الى هـــذه المنظمة القومية خلال السنتين الأوليتين بمجموع أعضـــاء يزيد على ٦٠٠٠ عضو •

وبدأت هذه المنظمة فورا فى معالجة شئون صناعة الصيد العاجلة مثـــل بيع الأسماك فى المرحلة الأولى وإنشـــاء منظمـــات اقتصـــادية للصيادين وهى المسائل التى سادت اهتمام المنظمة فى هذه الســـنوات الأولى ، وكان عام ١٩٢٨/٢٧ علامة الطـــريق الأولى فى تاريخ منظمة

الصيادين اذ نشأت أول منظمتين تعاونيتين كبيرتين فى صناعة الصيد وهما : جمعية الرنجة الكبيرة ، وجمعية الرنجة الكبيرة والربيعية وهما الآن مندمجتان فى الجمعية التعاونية لمبيعات الرنجة بالنرويج .

وعانت صناعة صيد الأسماك فى العشرينات سنوات كساد وعندما حدثت الأزمة الاقتصادية العالمية فى الثلاثينات أسهمت فى تدهور حالة تلك الصناعة بدرجة أخرى ، فكانت المبيعات غير مضمونة وتقلبت الأسعار تقلبا واسع المدى ، ونقصت الربحية فزادت أعباء وأثقال الديون على الصيادين الذين انتهزوا فرصة السنوات « الطيبة » نسبيا أثناء الحرب العالمية الأولى وبعدها مباشرة فاشتروا مراكب وأدوات صيد أوجدوها .

وطالب اتحاد فسكرلاج بمنح حكومية أكبر حجما لتنمية صناعة الصيد وانشاء مصانع ثلج ومنشآت تبريد ومخازن تبريد مقابل رهن وفوائد مدعمة .

برنامج العمل :

وافقق اتحاد نورجس فسكرلاج على أول برنامج عمل له أغراض وأولويات محددة ، ويلاحظ أن أول نقاط البرنامج كانت وضع توجيهات لتنظيم بيع السمك والتوسع فى التعاونيات الانتاجية .

وبدأ الصيادون بعد تنظيم أنفسهم يرون تدريجيا نتائج حسنة حين أدخلت تدابير أفادت الصناعة السمكية كلها وهدفت الى حل المشكلات بالتعاون مع الحكومة على اعتقاد أن المطالبات المشروعة الحسنة الصياغة تكتسب موافقة السلطات وتعجل بالاجراءات المطلوبة . وفى أواسط الثلاثينات رسمت الحكومة خطة لمواجهة الأزمة شملت فيما شملت منحا خاصة لدعم صناعة صيد الأسماك ، وتخفيض معدل الفائدة فى بنك المصايد ، وضمان الحكومة للقروض المقدمة للتصنيع ، وأدخل عام ١٩٣٦ نظام مؤقت تضمن بموجبه الحكومة أسعارا دنيا للأسماك ،

ووضع قانون السمك الطازج الصـادر عام ١٩٣٨ أسس التحسينات فى نظام مبيعات الأسماك وفى الصناعة السمكية كلها ، وأسبغ الشرعية على انشاء تعاونيات لبيع الأسماك ، ولدينا الآن ١٢ جمعية تعاونية لمبيعـات الأسماك (أو الرنجة) على طول الساحل توفر للصيادين السيطرة التامة على مبيعات الأسماك والرنجة التى تفرغ فى النرويج ، كمـا أن البيع الأول للأسماك من خلال تعاونيات بيع منظمة بالقـانون له أثر هام على اتحاد نورجس فسكرلاج لأن تعاونيات البيع تساند الاتحاد ماليـا من الرسوم التى تحصلها على المبيعات الأولى مما يمكن الاتحاد من اجتذاب أعضاء جدد وانشاء فروع جديدة وتطوير الادارة ذات الكفاءة •

ويبـلغ عـدد أعضاء نورجس فسكرلاج عام ١٩٣٩ ما مجموعه ٢٢,٠٠٠ عضوا ، وبقى الاتحاد سليما أثنـاء سنوات الحرب بل ارتفع عدد أعضائه كثيرا ، وأقبل الكثيرون فى هذه الفترة على عضوية الاتحاد لأنها كانت تقدم لهم مكاسب مادية معينة ، لكن هؤلاء الأعضاء الـذين سموا « أعضاء الطوارىء » تناقصوا مرة أخرى عنـدما انتهت الحرب ومعها المزايا الشخصية • لكن بقاء الاتحاد سليما وصامدا جعله يبـدأ مباشرة فى عام ١٩٤٥ بالقيام بالواجباب الضخمة التى واجهته •

شـكل التنظيم :

ما زال انضمام الاتحادات المحلية لتكوين اتحـادات مقاطعـات هو الشكل المعتاد للتنظيم وان لم يكن الوحيـــد ، لكنه هو المؤثر فيما يتعلق باتحاد نورجس فسكرلاج وأدخلت الجمعية العمومية عام ١٩٦٧ تعديلات على القواعد حتى يمكن أن تدخل تنظيمات الصيادين القومية وتنظيمات أصحاب قوارب الصيد القومية عضوية الاتحاد ، أما المنظمة الكبيرة الوحيدة للصيادين التى ما زالت خارج عضوية اتحاد نورجس فسكرلاج فهى فرع المصايد باتحاد البحارة النرويجية ، لكن نشـأ ارتباط بين الطرفين منذ عام ١٩٥٠ عن طريق لجنة مشتركة منها ، والنمط السائد هو العضوية عن طريق الاتحاد المحلى ، فكل صياد يتعيش من

صيد السمك وليست له حرفة أخرى تضاد مصالح الصيادين يقبل كعضو فى الفرع المحلى • ويمكن لكل صياد فى حدود المنطقة الجغرافية للفرع المحلى أن يلتحق باتحاد الصيادين المحلى كعضو عامل اذا كان عضوا فى اتحاد نورجس فسكرلاج من خلال منظمة جماعية . لكن عضوية تلك المنظمة الجماعية لا تعطى حقوق العضوية فى الفرع المحلى •

ويضمن هذا النوع من التنظيم اتصالا جيدا بين الأعضاء والاتحاد وله أثر منشط على العضو الفردى ، وتقيم معبرا بين مختلف الجماعات من الصيادين وتمكن المنظمة من القيام بدور نشط ايجابى فى تدعيم الاصلاحات الضرورية اللازمة فى كل منطقة وتنضم الاتحادات المحلية معا مكونة ١٣ اتحاد ومنظمة ومقاطعة ، لها وضع مستقل ولها مجالسها المنتخبة الخاصة وجمعياتها العمومية الخاصة ولها الحق فى انشاء جهازها الادارى الخاص •

ولا شك أن اتحادات المقاطعات ذات الصفة الاقليمية القوية تستطيع أن تساند المصالح الاقليمية الخاصة التى قد تخلق بعض العقبات فى سبيل توحيد العمل القومى العام الذى يجب على اتحاد نورجس فسكرلاج القيام به ، لكن حتى لو كان هذا صحيحا وكانت هناك ميول فى هذا الاتجاه أثناء الأيام الأولى للتنظيم فان الاعمال الاجرائية لها أثر منشط على الأعضاء ودفعتهم الى تفهم مشكلاتهم المشتركة ، وحتى لو كان هذا التنظيم يتطلب انفاق مصروفات ادارية كبيرة فمن المناسب تحمل هذه التكاليف فى سبيل المحافظة على تنظيم « نشيط » ذى حيوية •

الاقتصاد : : يمول التنظيم من رسم العضوية ومساهمات منظمات البيع ، ويعتبر رسم العضوية منخفضا بالقياس الى النفقات اللازمة.لهذا الشكل من التنظيم وتنوع أعماله وواجباته المختلفة ؛ ولذا فان ما تسهم به منظمات المبيعات كبيرا اذا أريد للاتحاد أن يبقى ادارته السليمة ويصبح قادرا على النهوض بأنشطته الضرورية فى الفروع ،

وتدرك تعاونيات المبيعات هـــذا الموقف تمام الادراك ولذا تنص فى لوائحها جديعا على فرض رسم اضافى قدره ½٪ على مجمـــوع قيمة المبيعات لصالح النقابة •

العضـــوية : تضم الفروع الاقليمية فى عضويتها أصحاب مراكب الصيد والصيادين العاديين معا ونقصد بالمراكب هنا كل أنواع المراكب من أصغرها حجما الى السفن التى تصطاد فى المحيط ويثير اجتمـــاع هذين الطرفين معا مشكلات خاصة فيما يتعلق بظروف العمل وتقسيم حصص الصيد •

نظام الحصص : أنشأ اتحـــاد نورجس فسكرلاج منـــذ أوائل الخمسينات لجنـــة دائمة من أصحاب المراكب من كافة الاحجـــام والصيادين العاديين وظيفتها تقديم المشورة والتوجيه فى رسم قواعد تقسيم الحصص بين الأعضاء لكن حل محلها الآن نظام حصص قائم على اتفاقيات ملزمة تطابق نصوص قانون تحكيم العمل ، وتوجد لجنة مفاوضات رئيسية مكونة من عدد متساو من ممثلى أصحـــاب المراكب والصيادين وقرارها نهائى فيمـــا يتعلق باقـــرار قواعد الحصص من مختلف المصايد على أساس اتفاقية رئيسية واتفاقية مصـــايد ، ويحل ما قد ينشـــأ من منازعات بالتحكيم ، وغـــير مسموح بالاضرابات ولا بايقاف العمل من جانب أصحاب المراكب •

جمعية التأمين التبادلى للصيادين : أنشئت هذه الجمعية بمبادرة من اتحـــاد فسكرلاج ولهـــا مجلس ادارة خـــاص لكنها تخضع اداريا للاتحاد المذكور ، الذى يشرف أيضا على ادارة صـــندوق الحوادث للصيادين •

الاتفاقية الرئيسية لصناعة الصيد :

وضعت اتفاقية رئيسية لصناعة الصيد فى ٣ يونيو ١٩٦٤ ، وتعتبر الاتفاقية اتحاد نورجسى فسكرلاج طرفا مقابلا للحكومة من المفاوضة.

حول الدعم والمنح ، وتسهيلا للمفاوضات عينت الحكومة لجنـة موازنة تضم مندوبين من الحكومة ومن اتحـاد نورجسى فسكرلاج ومهمة اللجنة اعداد الاحصائيات والبيانات الأخرى ذات الأهمية لنجـاح المفاوضات .

ويظهر مما تقدم أن اتحاد نورجسى فسكرلاج منظمة ذات بنيان خاص نوعا وواجبات ووظائف متعددة وواسعة النطاق ، وينص عقد إنشاء الاتحاد على أن أهدافه وأغراضه كما يلى :

« غرض الاتحاد توحيد صيادى الأسماك بالبلاد فى منظمة واحدة وبذلك يقيم وحدة فى عمله من أجـل النهوض بمصـالح الصيادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمهنية ويسبغ على هـذا العمل قوة .

ويتوصل لبلوغ هذه الأغراض بما يلى :

١ — استخدام كل الوسـائل المتاحة لتشجيع ودعم التنظيم بين الصيادين .

١ — تشجيع التعاون فى مختلف فروع صـناعة الصيد واقامة منظمات اقتصادية ويتولى التنسيق بينها .

٣ — العمل على تقديم مطالب الصيادين الى السلطات التشريعية والتنفيذية .

وأبلغ دليل على أن اتحـاد نورجسى فسكرلاج نجح فى ترك بصماته فيما يتعلق بالأهداف المعلنة « ميثاق إنشائه هو ذلـك الدعم والمساندة التى يتمتع بهما صيادو الأسماك والاحتـرام التى تضفيه الحكومة على هذا الاتحاد بوصفه المعبر عن الصيادين .

ولكن ما هى المسائل التى يعمل لها نورجسى فسكرلاج اليوم ؟ وما هو برنامجه مستقبلا ؟ جاء كل ذلـك فى بـرنامج العمل الـذى

وافقت عليه الجمعية العمومية عام ١٩٧٣ ، ويبدأ البرنامج بالقول بأن الوحدة والتعاون بين صيادى الأسماك ضروريان اذا أرادت هـــذه الجماعة أن يكون له أثر حاسم على التطورات فى صناعة المصايد •

ويتخذ الاتحاد كواجب رئيسى له تجميع كل صيادى النرويج فى منظمة واحدة ، ويجب أن يكون الدعم الكامل بنسبة مائة فى المائة من جانب الصيادين جميعا هو الهدف التنظيمى وطبيعى أن يعمل الاتحاد بكل قوته ووزنه كى يكسب الصـــيادون أرباحا متزايدة وأحـــوالا مستقرة •

الموارد الطبيعية :

أدرك الصيادون فى مرحلة مبكرة أنهم يأخذون من مورد طبيعى محدود ، ورأت منظماتهم أن واجبها الطبيعى أن تتيح للبحوث البحرية ظروفا مناسبة للعمل ، ولذا أعلن الاتحـــاد أنه سيستخدم كل نفوذه القومى والدولى لمقاومة تلوث البحار ومجارى المياه الداخلية والعمـــل على المحافظة على الطبيعة ، ويقوم الاتحـــاد بدور نشط فى عمـــل الترتيبات التحضيرية لعقـــد الاجتماعات القومية والدولية التى تبحث فيها هذه المسائل ويرسل الاتحاد مستشارين لهذه المؤتمرات بنـــاء على طلب الحكومة النرويجية •

حدود منطقة الصيد :

ويهتم اتحاد نورجسى فسكرلاج اهتماما عظيما بمسائل أخـــرى مثل مد حدود منطقة الصيد وترتيب المناطق الاقتصادية ، ويتوســـل الاتحاد فى ذلك بمبدأ المفاوضة وفى كل هذه المسائل يمثل مبدأ المحافظة على الموارد الطبيعية الأساس فى القواعد القائدة لأعمال الاتحاد •

المبيعـــات :

ينص القانون فى النرويج على أن كل المبيعات الأولى Firsthand من الســمك والرنجـــة تتركز جميعهـــا فى أيدى الصـــيادين ، ويرى

اتحاد نورجسى فسكرلاج من واجبه الدفاع عن هذا القانون من خلال منظمات البيع التابعة له ليظل الصيادون عن هـذا السبيل مسيطرين تماما على تلك المبيعات الأولى من الأسماك ومنتجاتها ، ويعمل الاتحاد لزيادة التعاون والتنسيق بين منظمات البيع ، ويرى من المهم أن يعمل لمزيد من التصنيع الكفء والانتاج والتسويق ؛ ويخصص فى اتفـاقية المصايد السنوية اعتماد تصرف منه معونات ومنح لهذا الغرض ، ويدير هذا الاعتماد الحكومة واتحاد نورجسى فسكرلاج مشتركين معا .

التعـــاون :

ينص ميثاق انشاء اتحـاد نورجسى فسكرلاج على أن غرضه نشر التعاون داخل مختلف فروع صـناعة الصيد . ويؤكد بـرنامج العمل هذا الاتجاه باعلانه أن الاتحاد يعمل على توسيع نطاق التعاون ويساعد على تقويته ودعمه بتحسين وسائل التمويل .

المصروفات الجارية :

يعمل اتحاد نورجسى فسكرلاج على أن يصبح الصيادون أكثـر وعيـا بمنافع النمطية فى سفن الصيد وامكانيات الانتــاج النمطى المتسلسل . ويشترك الاتحاد بمندوبيه فى مشروع بحوث يتناول هـذه المسألة .

البحـــوث :

فيما يتعـلق ببحوث الصيد العملية تجمع اتحادات المقاطعـات والاتحاد العام البيانات عن المشروعات التجريبية التى يمـكن تعميمها فى مختلف المناطق ومختلف أنواع المصايد ، وتعرض هذه البيانات على لجنة مشتركة من مديرية المصايد والمجلس القومى لاتحـاد نورجسى فسكرلاج تقرر البرنامج النهائى للبحوث وتحدد تخصيص المنح لهذا الغرض .

بنـك المصايد الحكومى :

يعين اتحاد نورجسى فسكرلاج مندوبين عنه فى مجلس ادارة بنك المصايد ولجانه ويراقب الاتحاد بعناية شديدة ومتـابعة وثيقة حاجة صناعة الصيد الى الأموال فى جميع الأوقات ويقدم للحكومة طلبـاته السماع للبنك بتغطية احتياجات أسطول الصيد من القروض •

الأحوال الاجتمـاعية :

أصبح اتحاد نورجسى فسكرلاج المتحدث الرسمى فيما يتعـلق بشئون تلوث الشواطىء خاصة اذا كان الأمر يتصل بوقاية المجتمعات المحلية هناك ، ويؤكد برنامج العمل هذا الاختصاص كأحد أهـداف الاتحاد كما يؤكد أيضا أن على الاتحاد العمل من أجل تنويع العمـال فى المستوطنات الساحلية ، وبموجب ذلك يعـــاد الصيادون الذين لم يصبحوا قادرين على العمل فى السفن الى العمل فى مواطنهم الأصلية . ويعنى تنوع العمالة دعم المجتمع الساحلى باستحداث أعمـال جديدة للمواطنين وخاصة النساء •

ظروف عمل الصيادين والتأمين عليهم :

يهتم الاتحاد أيضا بمساواة الصيادين بغيرهم من العاملين فيما يتعلق بالتأمين وتحديد سن للتقاعد وتقاضى المعاش يعـــادل السن الواقعى للتقاعد فى صناعة المصايد وساهم الاتحاد فى وضع ترتيبات لمعاشات الصيادين ، وسن المعاش الآن هو ٦٣ سنة لكن الاتحاد يرمى الى تخفيضه الى ٦٠ سنة ، مع العـلم بأن سن استحقاق المعـاش فى فى النرويج عامة هو ٦٧ سنة فى المعتاد ، ويجتهد الاتحـاد فى تحسين اعانة التعطل اليومية التى تمنح للصيادين مع ضمان حد أدنى فى حالة فشل الصيد ، ويوفد الاتحاد منـدوبين عنه فى مجلس ادارة مديـرية الشئون البحرية ويحاول أن يكون له رأى فى وضع لوائح السـلامة المتعلقة بأسطول الصيد ، وبالاتحاد لجنة داخلية دائمة تتابع التطورات فى هذا القطاع وتعرض مقترحاتها على المجلس القومى للاتحاد ، ويعنى

اتحاد نورجسى فسكرلاج بمسائل الضرائب على الصيادين ويهدف الى الوصول لشكل من الضريبة يراعى الدخل المتغير الذى تفرضه أعمال الصيد ، ويعنى أيضا بتوفير الأمن والحماية لمهنة الصيد . وقد صدر قانون بشأن اجازات الصيادين لكن المشكلة فى كيفية تمويل هذه الاجازات القانونية الجبرية مما يعطل تطبيق القانون ، ويتصل الاتحاد الآن بالحكومة لحل هذه المشكلة حتى ينال الصيادين اجازات مدفوعة الأجر شأنهم شأن غيرهم من العاملين .

قواعد توزيع الحصص :

نظرا لأن اتحاد نورجسى فسكرلاج يضم أصحاب المراكب والصيادين العاديين معا فهو يعمل على ايجاد معايير لتوزيع الحصص تكون ملزمة لأعضائه .

التدريب المهنى :

يعمل الاتحاد على التوسع فى التدريب المهنى بما يتناسب مع تطور صناعة المصايد ويؤكد على وضع خطط لمدارس التدريب المهنى للصيد تماثل مدتها مدة الدراسة الابتدائية الاجبارية فى النرويج وهى الآن من سن ٧ سنوات حتى ١٦ سنة ، ويناصر الاتحاد نوعا من التعليم يفتح الطريق أمام خريجى المدارس الابتدائية للسير فى الدراسة حتى التعليم العالى للصيد .

الخدمات الاستشارية :

ساهم الاتحاد بنشاط فى تطوير خدمة استشارية لصناعة المصايد ، ويشارك الصيادون فى مجالس الادارة على المستوى المحلى ومستوى المقاطعات طبقا لأحكام القانون بل مسموح أن يشكل الصيادون أغلبية هذه المجالس على المستوى المحلى .

الشـــئون الثقـــافية :

تعتبر المشاركة فى الاجتماعات والمؤتمرات فى حـــد ذاتها نشاطا ثقافيا ، وقد أصبحت فروع الاتحاد مقر التقاء النـــاس من مختلف الجماعات السياسية والدينية مما كان له أثر عظيم على المجتمعات المحلية ونشر الثقـــافة فيها ، ولاتحاد نورجسى فسكرلاج برنامج داخلى نشط للدراسة والاعلام تدعيما لزيادة نفوذ الصيادين فى الاتحاد وفى المجتمع كله ، وتتولى الفروع المحلية ادارة هـــذا البرنامج عن طريق الندوات لكنها الآن تحاول نقل الدراســـات الى السفن ذاتها وموانى الصيد حينما يتجمع الأسطول فيها •

الرفاهة الاجتماعية :

يضع اتحـــــاد نورجسى فسكرلاج موضـــوع الرفاهة فى مطلع أولوياته ويشارك الاتحاد فى لجنة عامة تدير الاعتمادات التى يخصصها البرلمان النرويجى للرفاهة الاجتمـــاعية للصيادين ، وينفق الاتحـــاد أموالا كثيرة من أمواله الخاصة على ادارة ٢٨ مركز رفاهة على طول الساحل وترمى سياسة الاتحاد الى الوفاء باحتياجات الصيادين كأفراد والمنظمة ككل •

الصحافة والاعلام :

لاتحاد نورجسى فسكرلاج ادارة للصحافة والاعلام تتولى امداد الصحافة والراديو والتلفزيون بالبيانات وتستخدم هذه الادارة أيضـــا أفلام السينما ، ويتجه الرأى الى دعم هذه الادارة •

مكتبة الصيادين :

تعتبر مكتبة الصـــــيادين صناديق الكتب للسفن ومراكز الرفاء الاجتماعى وتمدها بمكتبات صـــغيرة وكتب فنية ، وقد أنشئت المكتبة عام ١٩٤٧ ، ويغطى الاتحاد نحو نصف النفقـــــات ، ويغطى النصف الثانى من الميزانية العـــامة للدولة وقد اشتهرت المكتبة بين الصيادين الذين يقبلون على الاستفادة منها •

الفصل الثامن

تمويل التعاونيات الصناعية

تمويل التعاونيات الصنـــاعية

مقــدمة :

« التعاونيات الانتاجية للعمال والحرفيين أفضل ادارة لتطوير العلاقات بين العمال وبين مكان عملهم وموضعهم من العمالة وتمهيد الطريق لثورة صناعية جديدة » بهذه الكلمـات أكد الراحل الكريم بروفسور ليدلو أهمية التعاون للأعمال الأنتـاجية فى تقريـره عن التعاون عام ٢٠٠٠ المقدم الى مؤتمر الحلف التعاونى السابع والعشرين بموسكو ، ويجب أن ننظر الى هذه الكلمات بصفتها العناصر الأساسية فى انشاء طراز جديد من التعاون فى العشرين سنة المقبلة •

وقد يبدو هذا القول طوباويا لكنه مع ذلك قائم على حقيقة واقعية وهو رأى يؤيده كثـير من الاقتصاديين والباحثين فى أنحـاء العالم ، وجاء فى التقرير الرسمى الصادر عن المؤتمر العالمى للتنمية والتعاونيات الصناعية الذى عقـــده الحلف(١) التعاونى الدولى بروما عام ١٩٧٨ ان الأزمة العامة على المستوى الدولى ومايتبعها من البحث عن نظام اقتصادى جديد تتطلب انتهاج مبدأ المشاركة وتحمل مسئوليات أكبر من جانب العمال ، وبعبارة أخرى تتطلب التعاون الصناعى لتحسين مستوى المعيشة وبث الوعى بين الجماهير واثارة انتباههم حول الشئون الاقتصادية ذات الصبغة القومية •

وتكرر القول مرارا فى هذا المؤتمر نفسه بأن من أوجه الضعف وعناصره الرئيسية فى التطور العضوى لتعاونيات الحرفيين والتعاونيات الصناعية هى مسألة الدعم المالى فان كان ذلك صحيحا بالنسبة للبـلاد القوية اقتصاديا فهو أكثر صحة فى الاقتصاديات الضعيفة المسماة بالبلاد النــامية •

---

(١) سعدنى اننى مثلت الاتحاد التعاونى الانتاجى المركزى فى اللجنة الدولية للجمعيات الانتاجية العمالية والحرفيين بالحلف التعاونى الدولى وشاركت فى كثير من البحوث التى قدمتها اللجنة ويسعدنى فى هذا المقام ان اقدم هذا البحث الذى قدمه مسيو برونو كانالانو وهو صديق عزيز واحد المناصرين للتعاونيات الانتاجية فى الدول النامية •

ولاتستطيع الحركة التعاونية الدولية أن تسهم فى تحقيق النظام الاقتصادى الجديد الا اذا كانت قادرة على فهم وتقدير الموارد الكبيرة المحتملة التى لديها والتى تستطيع استخدامها بطريقة أخرى غير ما درج على انتهاجها لتكون أكثر فاعلية ، ولاتقتصر هذه الموارد على الأفكار والأيدلوجيات وحدها ، فاذا ما جمعت الأفكار والأيدلوجيات وهى من المزايا الفريدة للتعاون الى جانب الموارد المالية ، وماللتعاون من وجود قوى فى عالم الزراعة ، ونسقت معا واستخدمت الاستخدام الصحيح فانها تجعل الحركة التعاونية فى مركز مرموق فى العالم بصفتها العامل العالمى الفريد والأكبر الذى تنطلق منه « الطاقة الجديدة » والاقتصاد المادى الملموس ، وقد أعربت فى مؤتمر الحلف التعاونى الدولى الأخير عن اصرارى أن هناك حاجة لاتحتمل التأجيل الى دخــول منظمتنــا الدولية فى طور جديد من التوجيه ، اذ عليها أن تؤدى دورا متزايد الأهمية فى التنظيم الديناميكى وأن يكون لهذا الدور التنظيمى مفهومه الاقتصادى أيضا ، لأن الحلف اذا اكتفى باتخاذ موقف غير متحرك مستندا فقط الى تاريخه السابق فلن يؤدى ذلــك الى تجمده فحسب بل سيلحق الضرر بالحركة التعاونية كلهــا ، ويدفعها الى الأبد لتنزوى فى ركن هامشى ودور ثانوى لتصبح عاجزة عن احداث أى أثر حاســم فى التطور الجــارى ، مما يحمل فى طياته خطــر حقيقى على الحركة التعاونية يهددها بالتدهور ، والانفصال عن المثل التعاونية العــالمية الصافية وتدفعنا اما نحو الرأسمالية أو النظم الكلية الحكومية .

أما التعاون فى الادخار والائتمان والتعاون فيما بــين العمــال المنتجين بما فيهم الحرفيين وعمال الصناعة فهمــا عنصران تعاونيان يسهمان فى أحداث التغيير المنشود .

تطور الأنماط الاقتصادية :

لاجدال فى أن الصعوبات الكبرى التى يواجهها الاقتصاد العالمى حاليا سواء الاقتصاد الرأسمالى أو الاقتصاد الاشتراكى ، تعنى أنه

لابد من تغييرات جذرية فى النمط الاقتصـادى الراهن ، ومن بـين المقترحات المطروحة لابد من العناية بوجه خاص بالاقتراح الذى بسطه ج م • ك جالبيرت ففى العالم اليوم نوعان مختلفان من أشـكال حوافز كافة الانتاج ، الاول السوق والثانى التنظيم ، ويرى جالبريت أن الصعوبات الحالية ناشئة عن الحركة الكبيرة والسريعة من اقتصاد السوق الى الاقتصاد المنظم فى تنسيق قوى الحياة الاقتصادية وحدث ذلك لمدى كبير فى المنطقة الاشتراكية كما فى المنطقة الرأسمالية •

ويقدم جالبرت أمثلة عديدة تؤيد اقتراحنا يعتبر مقبولا (وعلينا أن نذكر أن منطقة الأوبك مثلا بصفتها منظمة قد حولت السـوق فى مجال من أهم مجالات الاقتصاد العالمى) وقد صادف التعاون ودائمـا بصفة عامة صعوبات تعوقه عن الاضطلاع بالدور الجدير به فى اقتصاد السوق ؛ بينما يتيح له تعدد أشكاله وتنظيماته أن يؤدى دورا حيويا فى اقتصاد يعتبر التنظيم مسـألة أسـاسية وبؤرة تجمع ؛ واذا كان السوق والتنظيم قوى موجهة للحياة الاقتصادية فهما أيضـا غـير منفصلان لكنهما متداخلان الى حد ما ؛ فالاول حافز للمنشآت من حيث الدوران الاقتصادى (أى الربح) بينما يضطرها الثانى الى الخضوع للقواعد التنظيمية البناءة والبحـث عن مزايـا هى أدخل فى بـاب السياسات منها فى باب الاقتصـاديات مباشرة ويوافق ذلك نمطنـا التعاونى خاصة موافقة كبيرة لأن هذا النمط من الوجهة النظرية يسعى للنفع العام أكثر من سعيه لتحقيق الربح الاقتصادى مجردا •

وعلينا لذلك أن نعد أنفسنا اعدادا كافيا لنتيح للتعـاون فرصة القيام بدور قيادى فى النظام الاقتصادى العالمى الجديد ونعترف دون أن نغالى فى دراسة الاقتصاديات بقيمة النظرية المعروضة •

تعاون الادخار والائتمان ودوره :

سواء أمكن أم لم يمكن وضع نظام اقتصادى جديد فمن المؤكد أن لدى التعاون قدرة على مقابلة التحدى وهى قدرة لم تسـتخدم

حتى الآن كما يجب لأن موارد البنوك التعاونية والتأمين التعاونى وجمعيات الأصدقاء المنتشرة فى أرجاء العالم أعظم كثيرا وهى مجتمعه عن موارد أى منشأة رأسمالية متعددة الجنسية ، لكن تلك الموارد مازالت تستخدم حتى الآن حسب قواعد ومعايير التمويل التقليدية وتتبع أنماطا « حذرة » لا تتمتع بموهبة الخيال .

ولو أدخل بعض التعديل على هذا النمط الذى يؤدى بالتعاون الادخارى والائتمانى الى الانفصال عن الحركة التعاونية والتلائم مع أنماط السوق الاقتصادية لكان معنى ذلك فترة عظيمة للأمام تدفع الى احداث تجديد فى الحركة التعاونية على المستوى العالمى .

ويلاحظ أن الفكرة الأساسية للتعاون الادخارى والائتمانى تمكنه مادام يلتزمها من الاقتراب من الفرد ومن العامل بحيث يستطيع هؤلاء فهمه بسهولة بعكس النظم المصرفية التقليدية التى هى عبارة عن أجهزة معقدة وصعبة الفهم بالنسبة للبسطاء العاديين من الناس .

وقد يكون اقامة صلة وسياسة مشتركة بين التعاون الادخارى والائتمانى والتأمين والانتاج الزراعى والعمل هو الأساس التى يحيل حركتنا الى منظمة تحقق الكثير من المكاسب حسب مايرى جالبريت .

الدعم المالى والتعاونى الصناعى :

تفتقد التعاونيات الانتاجية والعمالية عامة التى تتطور على أساسها الصناعة والحرف الى الدعم المالى الكافى حتى فى البلاد المتقدمة صناعيا ، وتحتاج التعاونيات الحرفية والصناعية الى الاستثمارات على مستويات مختلفة الكثافة ، فهى تحتاج الى رأسمال عامل لايقدر على تقديمه أعضاؤها الا نادرا لاسيما فى المراحل الاولى لأن الأعضاء من الحرفيين والعمال الصناعيين لا يملكون رأس المال الكافى لتمويل التكنولوجيا الصناعية الحديثة .

وتنشأ الحاجة الى الأموال الخارجية عن فكرة مثالية تتوخى وضع رأس المال فى خدمة الانتاج وليس العكس ، وتنحصر مصادر الاموال الممكنة « باستثناء القنوات المصرفية المعتادة » فى :

١ ــ مصادر حكومية صرفه

٢ ــ مصادر تعاونية

٣ ــ مصادر مختلطة تساهم الدولة بجزء منها لتقديم المساعدات بسعر فائدة مخفض .

والاقتراض من المصادر الأولى يعتبر مؤثرا على استقلال التعاونيات مماقد يرفضه الأعضاء الحاليون والذين ينضمون فى المستقبل لأنه يؤثر على صورة الجمعية التعاونية ويجعلها أداة للحكومة أو يصورها على الأقل بأنها جمعية « معانة » تحت وصاية الدولة .

أما المصادر الثانية فقد انتشر الاعتماد عليها بصفة متزايدة ويجرى التمويل من خلال شركات التمويل التى تشكل جزء من الحركة التعاونية والنظم المصرفية التعاونية ويساند تطور الحرفيين فى ايطاليا نظام تمويل داخلى يقرض الأموال بسعر فائدة خاص مقابل ضمانات محددة لتنمية الاستثمار فى الحرف الصغيرة ، واستطاع هذا النظام المسمى « أرتيجيانكاسا » أن يمول ٥٤٫٠٩٥ عملية لصالح الحرفيين بمبلغ مجموعة ٧٣٥٫٦١٦٫٤٦٠ دولار أمريكى وفى الستة شهور الاولى من عام ١٩٨٠ مولت أيضا عمليات مماثلة بمبلغ اجمالى ٣٩٤٫٧٩٦٫٥٤٦ دولار أمريكى وجميعها بسعر فائدة ٦٫٥٪ فى المتوسط وهو سعر يقل كثيرا جدا عن سعر الفائدة السوقى (وهو ٢٥٪ حاليا) .

ويوجد نظام أيضا من صناديق الائتمان الريفية والحرفية تؤدى دورا متعاظما فى تقديم الاحتياجات المالية اما مباشرة او من خلال مؤسستها المركزية الخاصة لكثير من التعاونيات الصناعية لاسيما فى

مرحلة البداية وفى مرحلة تحويل المنشآت الصناعية من القطاع الخاص التى تعانى من الأزمات وهو أمر كثير الحدوث الآن فى ايطاليا . ولايبدو وحتى الآن أن هـذه التدخـلات أثرت سلبيا على النظـام التعاونى مما شجع على التوسع فيها ، وبلغ عدد القروض التى قدمتها صناديق الائتمان الريفية والحرفية عام ١٩٧٩ ٤٥٠٨ قرضا قيمتهـا الاجمالية ٦١٫٧٠٧٫٣٤٦ دولار أمريكى و ٢٣٣٢ قرضا فى الستة شهور الاولى من عام ١٩٨٠ قيمتها الاجمالية ٣٤٫٨٦١٫٦٨٩ دولار أمريكى ويقل سعر الفائدة بما يتراوح بين ٨ و ١٠ بنوط عن السعر السائد فى السوق . وقامت المؤسسة المركزية بنفسها عام ١٩٨٠ بعمليات تقرب قيمتها من ٤ ملايين دولار أمريـكى ويلاحظ أن عملياتها لا تتداخل مع عمليات صناديق الائتمان الريفية والحرفية بل تتعامل أساسـا مـع البنوك .

ويمكن القول بوجه عام أن صناديق الائتمان الريفية والحرفية والمؤسسات الائتمانية التعـاونية الأخرى تقـدم نحو ٣٠٪ من حجم الائتمان الذى تحتاجه الحركة الحرفية فى ايطاليا ، وينطبق ذلك أيضـا على الائتمان التعاونى فى البلاد الصناعية الأخرى مثل فرنسا وهولندا وكندا وبلجيكا وألمانيا .

وتمتاز المصادر الثالثة باشتراك الدولة جزئيا مما لا يتيح لها فرض قيود على استقلال التعاونيـات ، وتتبع ادارة الائتمـان الخـاص بالتعاونيات فى البنك الوطنى للعمل بايطاليا أسلوب الائتمان المشترك هذا وتقدم للتعاونيات قروضا بسعر فائدة يقل من ٨ الى ٩ بنوط عن سعر السوق وتدفع الدولة الفرق بين السعرين .

وتتصف العلاقة بين التعاونيات الصناعية والتعاونيات الائتمانية غالبا بالتذبذب وعدم الوضوح وغياب الخطة المحددة للعمل ، ويرجع ذلك فى رأينا الى ثلاثة عوامل :

١ ـ عـدم وجود رؤية واضحـة مقنعة للقوة الناشئة عن الترابط التعـاونى وما يتبعه من المزايا التى تعود على الأطـراف المعنية وخاصة من العمل معا كمنظمة واحدة •

٢ ـ يستحيل من الوجهة العملية على التعاونيـات العمالية والحرفية أن تقدم الضمانات التقليدية للنظام المصرفى •

٣ ـ التزام تعاونيات الائتمان جانب « الحذر » وميلها للاستثمار فى القطاع الخاص اكثر من اتجاهها للقطاع التعـاونى واتباعهـا لفلسفة « تقليل الخسائر » وهذا مايضمنه التعامل مع القطاع الخاص •

وتبدو هذه التحفظات أكبر وأضخم حجمـا اذا نظرنا اليها فى اطار ظروف الدول النامية •

المستقبل فى الدول النامية :

أيدت جميع الدراسات والتحليلات فى السـنوات الماضيـة أن التنمية الصناعية فى البلاد الناهضة يجب أن تمـر من خـلال تطوير الأشـكال التعاونية فى الانتاج والعمل واذا صادفت هـذه الافتراضات قبولا فربما تضيف أن شكلا ما من التعـاون سـوف يتطور من أجل تحسين الحرف الصغيرة وفى الصناعات التحويلية غير الرئيسية التى لاتستدعى مكونات تكنولوجية كبيرة ، وفى تطوير الصناعات الزراعية فى المناطق الريفية ، لكن هذا الشكل من التعـاون يحتاج الى مساندة مالية ، ومن الأفضل قطعا أن تتولى الحركة التعاونية ذاتها بمعرفـة قطاع الائتمان بها دراسة امكانية المشاركة فى هذا العون •

ولايجوز حساب مزايا هذه الاجراءات بمعيار الزمن أو معيار الفائض العادى حسب المستويات الرأسمالية ، بل يجب النظر اليها فى اطار الحركة التعاونية ككل وسيظهر أن عائدها سيكون عظميا خاصة فى النظام الاقتصادى الجديد الذى سوف يجعل الاقتصاد المخطط يحل تدريجيا محل السوق فى تحديد المتغيرات الاقتصادية •

ويمكن تصور المزايا التى يستفيدها الجهاز الائتمانى بالحركة التعاونية من زيادة المشاركة فى الأنشطة التعاونية على المستوى العالمى ، فسوف تزداد فرصة القيام بدور قيادى ، وستشعر الأجهزة المالية الدولية بأن عليها أن تحسب حساب وجود منظمة يمكنها أن تساهم مساهمة كبيرة جدا ، ويحتاج التعاون الائتمانى حتى مع وجود مثل هذه الامكانيات الى نوع من الضمانات حتى يمكن أن يتعامل بفاعلية مع دوره هذا ، واحدى الضمانات الضرورية هى وجود حركة ائتمانية حقيقية منظمة وسليمة فى الدول النامية .

ولايجوز غض النظر عن امكانية منح قيمة حقيقية للحرف الصغيرة فى بلاد لها تراث ثرى فى هذا المضمار ، كما يجب تشجيع الصور التعاونية للتنمية الصناعية لاسيما فى المرحلة الاولى التى لاتحتاج الى تقنية متقدمة واذا اقترن ذلك بالفرصة المتاحة للمعونات التجارية فى بيع منتجات هذه القطاعات فى الداخل والخارج فان المسألة تكتسب أهمية خاصة .

ويمكن الوصول الى تصنيع الزراعة التى تعتبر المورد الأول لمعظم هذه الاقطار النامية بمجهودات تعاونيات الصناعات الزراعية تساندها شبكة واسعة من الصناديق الريفية التى تقدم المساعدات المالية الضرورية مما يؤدى الى تحسين مستوى المعيشة فى المناطق الريفية المعنية كلها ، والى زيادة حركة الادخار والائتمان .

وتلخيصا للموقف يمكننا القول بأن :

١ ــ من المستحيل الحديث عن التنمية فى البلاد الناهضة بدون تحسين الهياكل الزراعية والصناعية .

٢ ــ لن نستطيع التحدث عن التنمية الحقيقية لهذه الهياكل الاقتصادية بدون أن نضع فى أذهاننا النماذج التعاونية لأنها

أدوات لاغنى عنها للتقدم فى الزراعـة والحرف والصناعـات الصغيرة •

٣ ــ لن يمكن تحقيق أى مشروع تعاونى حقيقى فى تلك البلاد بغير معونة فعالة وبغير تشجيع مالى كاف لاسيما فى المراحل الاولى •

ولاضفاء القوة الحقيقية على المنظمة التعـاونية وتمكينهـا من احداث أثرها على الاقتصاد فى ظل النظام القائم حاليا فلابد من البحث عن هذه المعونة لدى الحكومات ولوجزئيا على الأقل ومن المنظمـات الخاصة أيضا على أن تقدم للتعاون من خلال القطاع المختص بذلك فى الحركة •

بعض مقترحات :

اذا كانت هذه الافتراضات صحيحة فيجب أن تمـر الحـركة التعاونية أولا بمرحلة دراسة وتحليل ثم مرحلة تطبيق ، ويمكن لهذا المؤتمر أن يشكل لجنة محدودة للدراسة وبالاشتراك مع المسئولين عن القطاعات المعنية ، فتقوم اللجنة بدراسة المشروعات التى يمكن بهـا لتعاونيات الادخار والائتمان مساندة الحرف الصغيرة والتعـاونيات الصناعية خاصة فى الدول النامية ، وتقدم مقترحاتها على أنماط التدخل على أساس من المبادىء الاقتصادية لاعلى أساس البر والاحسان ، ويمكن للبنوك التعاونية أن تخصص بعض أموال من أرباحها لصندوق خاص تديره لجنة تشكل من خمسة أو ستة أعضاء يختارون من أفضل الرؤساء المعروفين فى الجهاز المصرفى والتأمينى التعاونى فى البلاد التى بلغ فيها التعاون شأنا عظيما من التقدم ، ويركز الصندوق على أربعة أو خمسة مشروعات تختارها اللجنة فى البلاد النامية من شأنها توفير الامكانيات الحقيقية التى تتيح النجـاح لمنشـآت تعـاونية حرفية أو صناعية ، ويتوقف اختيار المشروعـات على درجـة المعونة الفنية والادارية التى تقدمها الحكومة المعنية والتصميم السياسى من جانب تلك الحكومات على مساندة التعاونيات حتى ولـو تشـترك الحكومة

بنفسها فى المشروع ، وليس ذلك غضا من قيمة الدولة أو اصرارا مسبقا على رفض سلطاتها لكنه يتمشى مع الاعتقاد الجـازم بأن التعـاون كالزئبق ما أن تضع السلطة عليه اصبعها حتى يختفى .

وقد يؤدى تشغيل وتقييم هذه المشروعات الى نتائج متباينة :

١ — فقد يتضح عدم وجود ضمانات كافية من وجهة نظـر الجهـاز المصرفى والتأمينى التعاونى للسير فى المشروع الذى يعتبر فاشلا فى هذه الحالة .

٢ — وقد يكون العائد الاقتصادى والسياسى لهذه المنشآت وأمثالها غير ذى أهمية كبيرة للنظام التعاونى بوجه عام ولحركة الائتمان والادخار بوجه خاص حتى ولوكانت النتائج ايجابية .

٣ — وقد تنتج المنشآت نتائج ايجابية ومـن ثمـة يمكن التخطيط للتوسع فى هذه الانشطة ممايؤدى الى نشـوء جهـاز متكامل وثيقا له روابط مع تعاونيات الائتمان والتعاونيات الصناعية .

وهكذا يمكن بعد فترة مناسبة من الزمن اتخاذ القرارات المناسبة على أساس التجربة المباشرة وفى ضوء النتائج .

النتائج :

قد يصبح التطور الضخم لتعاونيات العمال فى خـلال العشرين سنة القادمة أهم وأكبر عامل فى ثورة صناعية جديدة ، ويؤيد هـذا الاعتقاد الدراسات والمناقشات التى جرت فى السنوات الماضية .

ويجب أن يحدث هذا التطور على أكبر نطاق فى البلاد الناهضة ولصالح الطبقات الأجتماعية الأقل حظا .

وتعتبر التعاونيات الحرفية والصناعية والخدمية أكثر الوسائل ديمقراطية لحل مشكلات العمالة والكفاءة الاجتماعية معا وفى وقت واحد لصالح النظام الاجتماعى الجديد .

واذا أخذنا فى الحسبـــان الفاقـــة الشديدة التى يعانيهـــا من سيشتركون فى هذه الأشكال التعاونية فسيتضح أن هذه الاشكال لن تستطيع احداث أى أثر محسوس بغير معونة خـــارجية مالية تكفى لبدئها •

وتقول الحركة التعاونية دائما أنها تهدف لعون الطبقات الأشـــد فقرا ، فاذا كان ما نقول هو الحق والصدق حقيقة فيجب أن نبذل جهدا قويا لاستغلال كافة الموارد المالية والقدرات الانتاجية . والانتشـــار الكبير للحركة التعاونية والتعاونيات بحيث ينشأ عن ذلـــك منظمـــة متكاملة ، وهذه احدى الفرص الاخيرة المتاحة للحركة التعاونية الدولية لكى تضفى على نفسها صورة جديدة بل وأهم من ذلك أن تستطيع ممارسة سلطة تعـــاقدية مختلفة ، وكثير من الرجال الذين يمكنهم بذل هذا المجهود موجودون بيننا هنا فى هذه القاعة • ».



ABUL KHEIR, Kamal Hamdy, born in Cairo, U.A.R., on 16 December 1922. Profession: University Dean and Professor. Married, one child.

Education: B.Com., Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1943–47. Postgraduate Diploma in Organization and Management, ibid., 1952–53, in Marketing, 1953–54, in Stock Exchange Studies in Cotton, 1954–55, Ph.D., Organization and Management of Cooperatives, 1960.

Appointments held: Member of Staff Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1948; currently Professor, Business Administration Department, ibid.; Consultant, Presidential Bureau for Economic Research, 1961. Dean, Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, 1961. Member, Supreme Council for Reorganization of the Cooperative Movement, 1968; Consultant to the Cooperative Committee, Central Committee of the Arab Socialist Union. Member, Higher Cooperative Supreme Councils of Agriculture, Consumer and Producer. Books published: (university textbooks) Principals of Organization and Management, 1961. The Development of the Cooperative Movement in the U.A.R., 1962; Consumers Cooperation, 1964; Comparative Cooperative Systems in Many Lands, 1967; Cooperative Organization, 1969; Towards New Cooperative Structure, 1970; The Development of Cooperative Thought, 1970; Cooperative Application in Great Britain, 1970; (published by Al-Ahram Economic Review) Towards a Clean Cooperative Movement, 1964; Towards Sound Cooperative Movement, 1966 (issued by the President's Office for Economic Research) The Cooperative Movement in the United Kingdom, 1962; The Role of Cooperative Organization in the National Economy (U.A.R.), 1962. Contributor to professional journals and newspapers.

Professional affiliations: Egyptian Society for Cooperative Studies (Vice-Chairman, 1962). Congress of the Arab Socialist Union. Address: Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, El-Monira, Cairo, U.A.R.

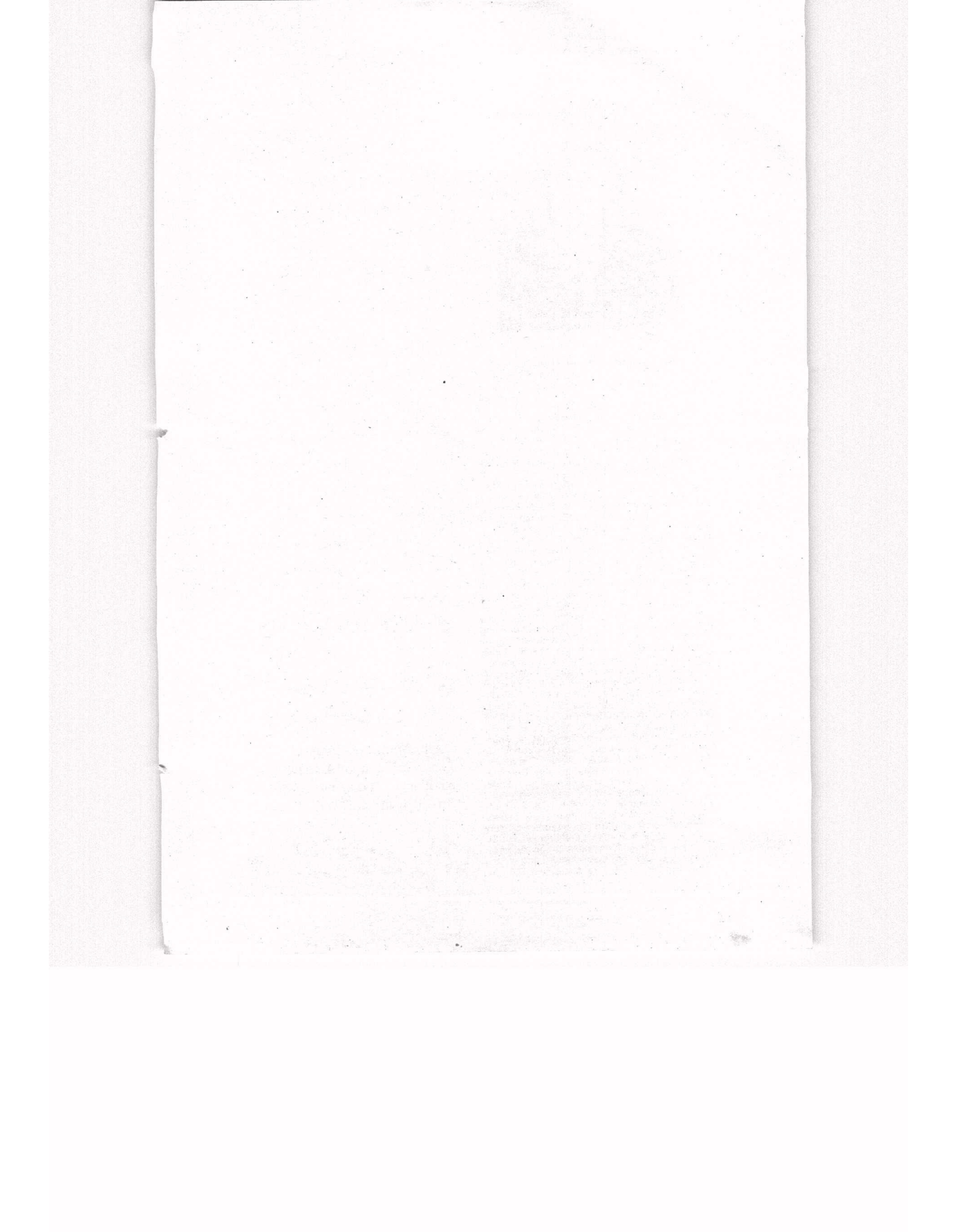
بالرجوع الى القاموس الدولى بعنوان « أبرز ٢٠٠٠ من علماء العالم Two Thousand Men of Achievement الصادر فى عام ١٩٧١ ، تقول مقدمته :

أن أسماء العلماء الذين تضمنهم هذا القاموس هم الصفوة الممتازه من ابرز علماء العالم تقدما وعطاءا ... وأن اسماءهم تعتبر أكثر أسماء علماء العالم دورانا على السنة الناس والمجتمعات ، على الصعيد المحلى والدولى ، وأن الوثائق تتضمن نشاطهم وجهدهم ستظل محفوظة على مر العصور فى أرشيف « ميلروز Melrose بلندن ودارتماوث Dartmouth وهو الثغر الذى هاجر منه الآباء والأجداد الانجليز فى عام ١٦٢٠ من انجلترا الى العالم الجديد .

عنوان المراسلات مع القاموس الدولى :

All communications to : Two Thousand Men of Achievement, Artillery Mansions, Victoria Street, London S.W.I., England

ورد اسم الدكتور كمال حمدى ابو الخير فى هذا القاموس فى الصفحة رقم ٢١)



مؤلفات الدكتور / كمال حمدى أبو الخير

- تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للإستهلاك - مكتبة عين شمس ١٩٥٩ .
- تطور التعاون وفلسفته فى ضوء الإشتراكية العربية - الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢ .
- دور المؤسسات العامة التعاونية فى الاقتصاد القومى - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣ .
- التعاون فى المملكة المتحدة - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣ .
- التعاون الإستهلاكى (تاريخه ونظمه ومشكلاته) - مكتبة عين شمس ١٩٦٤ .
- نحو حركة تعاونية نظيفة - الأهرام الاقتصادى ١٩٦٥ .
- نحو بنيان تعاونى سليم - الأهرام الاقتصادى ١٩٦٦ .
- تطور مفهوم ديمقراطية الإدارة فى التنظيمات التعاونية جامعة الدول العربية - مكتبة عين شمس ١٩٦٧ .
- أصول التنظيمات والإدارة فى المؤسسات والتعاونيات - مكتبة عين شمس ١٩٦٨ .
- التنظيم التعاونى - مكتبة عين شمس ١٩٧٠ .
- نشأة الفكر التعاونى وتطوره - مكتبة عين شمس ١٩٧٠ .
- التطبيق التعاونى فى بريطانيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٠ . .
- التطبيق التعاونى فى بعض الدول الإشتراكية والاسكندنافية - مكتبة عين شمس ١٩٧٠ .
- نحو بنيان تعاونى جديد - مكتبة عين شمس ١٩٧٠ .
- التعليم التعاونى - المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠ .
- التطبيق التعاونى الاشتراكى - مكتبة عين شمس ١٩٧٢ .
- التطور التعاونى الاشتراكى فى مصر وتشيكوسلوفاكيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٣ .
- أصول الإدارة العلمية - مكتبة عين شمس ١٩٧٤ .
- دراسات فى التسويق - مكتبة عين شمس ١٩٧٤ .
- الثورة الإدارية ومشكلات التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٧٥ .
- الإدارة بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٧٦ .
- التعاون - تاريخه - فلسفته - أهدافه - مكتبة عين شمس ١٩٧٦ .
- التسويق التعاونى - مبادئه ومشكلاته - مكتبة عين شمس ١٩٧٧ .
- تطور التنظيم التعاونى - مكتبة عين شمس ١٩٧٩ .
- التطبيق التعاونى المصرى - مكتبة عين شمس ١٩٧٩ .

- التخطيط التعاونى والنشاط التسويقى - مكتبة عين شمس ١٩٨٠ .
- التعاون بين التشريع والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٨٢ .
-بحوث ودراسات فى التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٨٢ .
- الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاونى العربى - مكتبة عين شمس ١٩٨٤ .
- تنظيم الملكية الزراعية واستغلالها - مكتبة عين شمس ١٩٨٤ .
- روبرت أوين - مكتبة عين شمس ١٩٨٥ .
- دكتور وليم كنج - مكتبة عين شمس ١٩٨٥ .
- فردريش فلهلم ريفيزن - مكتبة عين شمس ١٩٨٥ .
- تاريخ رواد روتشديل - مكتبة عين شمس ١٩٨٥ .
- فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية- مكتبة عين شمس ١٩٨٥ .
- التنمية التعاونية والتطبيق المصرى - مكتبة عين شمس ١٩٨٦ .
- مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٨٦ .
- تنظيم وإدارة النشاط التعاونى فى عالم متغير - مكتبة عين شمس ١٩٨٦ .
- اقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام - مكتبة عين شمس ١٩٨٦ .
- العملية الإدارية والتطبيق الإدارى - مكتبة عين شمس ١٩٨٧ .
- تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية - مكتبة عين شمس ١٩٩٠ .
- المفهوم العلمى المعاصر للتعليم التعاونى ١٩٩١ - المجلة المصرية للدراسات التعاونية .
- العلاقة الإيجارية للأراضى الزراعية - مكتبة عين شمس ١٩٩٣ .
- إدارة المكاتب بين ثورة المعلومات وخدمات المشروع - مكتبة عين شمس ١٩٩٣ .
- التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة - مكتبة عين شمس ١٩٩٤ .
- إدارة المكاتب ونظم المعلومات ودورها فى تحديث إدارة قطاع الأعمال - مكتبة عين شمس ١٩٩٥ .
- ما بين جمعيــة رواد روتشديل والجمعية المصرية للدراسات التعــاونية . الدروس المستفادة ١٩٩٥ - المجلة المصرية للدراسات التعاونية .
- العملية التنظيمية والبناء التنظيمى - ١٩٩٥ (مكتبة عين شمس) .
- مبادئ الإدارة الدولية « النظرية والتطبيق » مكتبة عين شمس ١٩٩٦ .
- بحوث ودراسات فى : استراتيجية التنمية الزراعية ١٩٩٧ .

ابحاث اخرى منشورة

- بحوث ودراسات أخرى فى المجلة المصرية للدراسات التعاونية التى تصدر بصفة دورية عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ الستينات حتى الآن ، بالإضافة إلى الأبحاث المقدمة إلى المؤتمرات الدولية .

- Statement on Cooperative Structüre In The Arab Republic of Egypt .
  Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S) 1976 .
- The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units .
  Published by : (E.S.C.S) 1978 .
- Prospects on the Cooperatives and the Energy problem .
  Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982 .
- Egyptian Cooperative Structure :
  Published by : (E.S.C.S) 1983 .
- Working paper on Cooperative and the Development Strategy within the frame work of the general state plan .
  Published by : (E.S.C.S) Cairo 1984 .
- The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa .
  Published by : United Nations Vienna .

أبرز إسهامات
الدكتور / كمال حمدى أبو الخير

- انشاء دبلوم الإدارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس .
- انشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه .
- انشاء المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية على مستوى مرحلة البكالوريوس ، والحصول على اعتراف وزارة التعليم العالى بشهادته على المستوى المالى والعلمى . . وكذلك اعتراف اليونسكو . . . والجامعات الدولية فى الشرق والغرب . . ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقا لقرار المجلس الأعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ٢/٢/١٩٨٦ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذى تمنحه كليات التجارة فى الجامعات المصرية شعبة إدارة الأعمال .
- اعتراف نقابة التجاريين بخريجى المعهد وقيدهم فى الشعب المختلفة وفقا لتخصصاتهم الوظيفية .
- الحفاظ على اسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها فى فترة غيابها فى المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاونى الدولى بصفة خاصة .
- عضوية المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية فى لجنة الحلف التعاونى الدولى المركزية . . وعضويته فى اتحاد رايفايزن العالمى بالإضافة إلى مشاركة المعهد فى كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف واتحاد رايفايزن كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الاستهلاكية واللجنة الدولية للعمال واللجنة الدولية للاسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التى تعقدها كليات التعاون الألمانية وغيرها .
- إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل أحدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون فى مجتمعنا الدولى المعاصر .
- انشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الاكاديمية ابتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم فى اعداد جيل تعاونى علمى جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الإدارة العلمية التعاونية المعاصرة .
- كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع استراتيجية لتطوير نظام التعاون فى مصر ، وناقشها المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية ورفعت إلى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية الكتاب رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ - يونية ١٩٨٤ .

- كلفه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزارى رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لإجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع استراتيجية تطوير الحركة التعاونية الاستهلاكية وتنشيطها فى ظل ما هو قائم حاليا وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعى فى تنمية الناحية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصرى فى جمهورية مصر العربية .
- وقد قام الدكتور كمال حمدى أبو الخير بصياغة ورقة الاستراتيجية وتلقى شكرا وسميا من الاستاذ الدكتور رئيس الوزراء .
- كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية والدراسات الانسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم فى التنمية الاجتماعية وذلك فى الندوة الدولية التى عقدت بموسكو فيما بين ١٨ - ٣١ مايو ١٩٨٧ .
- وقدم الدكتور / كمال حمدى أبو الخير كخبير تعاونى للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا فى التنمية التعاونية .
- كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة فى اعمال ندوة (دور الحركة التعاونية فى خدمة المجتمع العربى الخليجى) والتى عقدت فى الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ بإعداد الدراسة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية فى الدول العربية الخليجية .
- كلفته منظمة العمل الدولية بالاشتراك مع أربعة عشر خبيرا عالميا بمراجعة كافة التوصيات التى تتعلق بالتعاونيات فى ضوء المتغيرات العالمية ، على أن تتم صياغة كافة التوصيات فى مؤتمر عام يعقد فى جنيف بسويسرا ، وكان الدكتور كمال حمدى أبو الخير العالم الوحيد بالنسبة للمنطقة العربية .
- أشرف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه فى جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة الأزهر .
- كلفته اللجنة الدولية للاتصالات والاعلام بإصدار بحث خاص بمناسبة الاحتفال بمائة وخمسين عامًا على إنشاء الحركة التعاونية البريطانية ومائة عام على إنشاء الحلف التعاونى الدولى ودور الجمعية المصرية للدراسات التعاونية فى قيادة الفكر التعاونى والدروس المستفادة من تجارب الآخرين وذلك بصفته نائبًا لرئيس اللجنة وعضو مشارك فى إصدار الأعداد الخاصة التى يصدرها الحلف لنشاط المؤتمر .

بعض أوجه نشاط
الدكتور / كمال حمدى أبو الخير

- تدرج فى مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ فى كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الاستاذية ، وما زال استاذا بها حتى الآن .
- كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال أسبوعى منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن .
- تولى أمانة ثم عمادة المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية منذ أنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن .
- رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التى تملك المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاونى .
- رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الاستعلامات بذلك .
- عضو نقابة الصحفيين .
- نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاونى الدولى منذ عام ١٩٧٦ وأعيد انتخابه فى أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وانتخبته اللجنة الاقتصادية فى نفس العام نائبا لرئيسها .
- عضو اللجنة المركزية للحلف التعاونى ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية .
- عمل مستشارا لجامعة الدول العربية فى الشئون الاجتماعية والتعاونية والإدارية .
- شغل عضوية مجالس إدارة الاتحادات التعاونية المركزية للتعاون الاستهلاكى والانتاجى والاسكانى والزراعى .
- تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاونى الاستهلاكى الأول عام ١٩٨٠ .
- عضو فى المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومى للتنمية الاجتماعية والخدمات وعضو شعبتى الحكم المحلى والتنمية الإدارية) .
- عضو المجلس الأعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين .
- عضو مجلس إدارة اكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولى للعلوم الإدارية .
- رئيس المؤتمر الدولى الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى سنة ١٩٨٢

- تحت رعاية السـيد رئيس الجمهورية سلـمه السيد رئيس الوزراء ميـدالية وشهادة تقدير فى الـعيد الماسى للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ - ١٩٨٣) .
- عضو مجلس إدارة بنك العمال المصرى عام ١٩٨٦ .
- مَنَحَه السيد رئيس الجمهورية فى عام ١٩٨٨ نوط الإمتياز من الـطبقة الأولى تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته للحركة التعاونية .
- عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم .
- مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة .
- اختارته منظـمة العمل الدولية فى عام ١٩٩٢ للمشاركة فى وضع التوصيات التـى ترتبط بدور التعاونيات فى ظل النظام الاجتماعى والاقتصادى الجديد .
- اختارته هيئة الأمم المتحدة للـمشاركة فى وضع ورقة العمل التى تختص بمؤتمر القمة والـتنمية الاجتماعية الذى سينعقد فى مارس ١٩٩٥ بكوبنهاجن بالدانمارك ويحضره ملوك ورؤساء العالم .
- عرضت عليـه فى عام ١٩٩٤ جـامعة المشروعـات فى الصين أن يتولـى الرئاسة الفـخرية لهذه الجـامعة وأرسلت بذلـك وثائق رسمية غير أنـه رأى أن الأولى بهذا المنصب شـخصية عامة لها قُدرة عـلى اتخاذ القرارات التى ترتفع إلى مستوى العلاقات الدولية .
- مَنَحه السيد نائب رئيس الوزراء ووزير الزراعة درع الامتـياز فى مهرجان الإنتاج الزراعى لدوره البارز فى إثراء الفكر التعاونى فى يناير عام ١٩٩٥ .
- منحته الـسيدة سوزان مبارك حرم السـيد رئيس الجمهورية ورئيس مجـلس إدارة الجمعية المصرية لـتنمية الطفولة شهادة تقدير فى عام ١٩٩٥ تعبيراً عن الوطنية الصادقة والالتزام العميق بقضايا الوطن .

- رأس مؤتمر الإصلاح الزراعى بصوفيا الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى بالتنسيق مع الاتحاد التعاونى فى بلغاريا سنة ١٩٨٣ .
- اختير خبيرا بالهيئة الاستشارية التعاونية الكندية التى تضم أبرز علماء وخبراء الحركة التعاونية فى عام ١٩٨٤ .
- رأس الندوة الدولية لإدارة التنظيمات التعاونية فى الدول العربية التى نظمها المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع اتحاد رايفيزن العالمى .
- عضو مجلس إدارة صندوق تمويل المساكن - وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة واستصلاح الأراضى سنة ١٩٨٥ .
- عمل رئيسا للجنة الاستشارية الدائمة للامانة العامة للاتحاد التعاونى العربى سنة ١٩٨٥ .
- أسهم فى العمل السياسى ، حيث اختير عضوا فى المؤتمر القومى للقوى الشعبية .
- وأمينا للمكتب التنفيذى بكلية التجارة جامعة عين شمس .
- وأمينا لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التى تشكل مجلس إدارتها من عمداء الكليات الجامعية ١٩٦٤ .
- وعضوا منتخبا بلجنة المائة التى انتخبت على مستوى الجمورية لوضع أسس الإصلاح الاجتماعى والاقتصادى سنة ١٩٦٨ .
- وعضوا منتخبا باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى .
- منحته نقابة التجاريين فى عام ١٩٨٠ شهادة تقدير ، وذلك عرفانا بالمركز القيادى الذى يشغله ، وتتويجا للدور الايجابى الذى يقوم به فى خدمة المجتمع .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الامتياز الإدارى كأحد رواد الإدارة فى مصر فى عيد الإدارة الثالث الذى نظمته اكاديمية إدارة الأعمال واتحاد الجمعيات العلمية العاملة فى مجال الإدارة ١٩٨١ .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسينى للبنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى (١٩٣١ - ١٩٨١) للدور ذاته البارز الذى قام به فى إعداد التعاونيين وخدمة الاقتصاد القومى .
- منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديرا لحميد صفاته وجليل خدماته . . عام ١٩٨٣ .

الفهـــــرست

الفصل الأول
المتغيرات الإدارية والشخصية التعاونية

صفحة

الفصل الثانى
إدارة النشاط التعاونى فى بريطانيا

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

الفصـــل الثـــالث

صفحة

صفحة

الفصل الرابع

صفحة

الفصــــل الخامس

صفحة

الجمعيات التعاونية العمالية الانتاجية فى جمهورية ألمانيا

صفحة

الفصل السادس

صفحة

صفحة

صفحة

الفصـــل السابع

صفحة

الفصل الثامن


تم بحمد الله تعالى

رقم الايداع ٥٩٤٢/٨٦

٩٧٧ — ٠٧ — ٠٠٨٣ — ٥